Renforcer l'Esprit d'Entreprise Par le Jeu de Dames et d'Échecs :

30 Connexions cognitives clés



2025 – Volume III

Govert Westerveld

Renforcer l'Esprit d'Entreprise par le Jeu de Dames et d'Échecs:

30 Connexions cognitives clés



2025 – Volume III

Govert Westerveld

Renforcer l'Esprit d'Entreprise par le Jeu de Dames et d'Échecs:

30 Connexions cognitives clés



2025 – Volume III

Govert Westerveld



Renforcer l'Esprit d'Entreprise par le Jeu de Dames et d'Échecs: 30 Connexions cognitives clés. Volume III.

Cronista Oficial de Blanca (2002-1919)
Hispanista de la Asociación Internacional de Hispanistas
Historiador Oficial de la Federación Mundial del Juego de Damas (FMJD)

ISBN: Hard cover (Lulu.com)
eBook: without ISBN

Photo de couverture:
Le champion du monde Harm Wiersma, 1978.

Dédicace

Je dédie cet ouvrage aux jeunes joueurs de dames du monde entier.

Avant-propos

L'écriture de ce livre m'a demandé de nombreuses années de travail de recherche.

En raison de mes précédentes activités en tant que chercheur de nouveaux produits, de nouvelles applications et d'histoire de la guerre civile espagnole, on devient automatiquement critique et on ne peut pas croire tout ce que l'on voit et entend. Il est essentiel de tout examiner à plusieurs reprises et de confronter éventuellement les preuves avec d'autres informations scientifiques. L'étude des brevets américains concernant les principes actifs de l'industrie pharmaceutique et aromatique m'a également initié à ces secteurs. Trois années de travail dans l'industrie pharmaceutique m'ont apporté l'expérience et les connaissances précieuses dont j'avais besoin pour comprendre la complexité et l'importance de cette industrie. Après cette expérience initiale dans l'industrie pharmaceutique, j'ai collaboré étroitement avec différents acteurs de ce secteur au cours des 30 dernières années. Cela incluait le travail avec des entreprises pharmaceutiques, des instituts de recherche, des universités et des organisations de santé. Pendant cette période, je me suis occupé de divers aspects, tels que l'innovation, l'assurance qualité, l'analyse du marché et les questions de réglementation. En résumé, mon expérience dans l'industrie pharmaceutique et mon engagement prolongé dans ce secteur ont renforcé mes connaissances en pharmacie.

Curieusement, pendant toutes ces années, j'avais vraiment le sentiment de jouer aux dames dans le monde des affaires, car j'utilisais de nombreuses compétences liées au jeu de dames. Les tactiques de séduction utilisées dans le jeu de dames étaient les plus belles, mais elles signifient souvent la fin de la partie. Le terme "mort" était encore utilisé dans les livres néerlandais de dames du XIXe siècle, ensuite on est passé au terme "perte". Dans le jeu de dames espagnol, on continue d'utiliser le terme "mort": "estas muerto" (tu es mort).

Oui, les astuces de séduction sont également utilisées dans la vie quotidienne et dans les affaires pour inciter quelqu'un à faire un achat, à participer ou à entreprendre une action spécifique. Elles jouent sur les désirs, la curiosité et les émotions, dans le but de séduire quelqu'un à prendre la décision souhaitée. Ces astuces peuvent aller de la création d'un sentiment de rareté ou d'exclusivité à l'utilisation d'offres séduisantes, de réductions ou de récompenses. L'objectif final est d'influencer et de séduire le consommateur ou l'utilisateur à prendre une décision qui est en faveur de celui qui utilise les astuces de séduction. Il est important d'être conscient de ces tactiques et de se demander si elles sont réellement dans notre intérêt avant de passer à l'action.

Ces astuces de séduction sont appelées "appâts" dans le jeu de dames, et elles signifient souvent la perte immédiate de la partie. J'ai toujours tenu compte

des "appâts" dans le monde des affaires. Le fait que cette perspective n'était vraiment pas étrange est soutenu par les mots d'Harm Wiersma: *"Le jeu de dames est comme la vie quotidienne. Au jeu de dames, tout est pris en compte, tout ce qui a un rapport avec la vie quotidienne. Concentration, détermination, réflexion, relativisation, imagination, agressivité, chance, tristesse, faire des erreurs, les corriger, et aussi les aspects psychologiques. Le jeu de dames est complet, mais cela n'est le cas que lorsque vous avez atteint un certain niveau."*

L'ensemble de ces caractéristiques que l'on retrouve à la fois dans le jeu de dames, les échecs et le monde des affaires peut être décrit comme des "compétences entrepreneuriales". Tout comme un joueur de dames doit prendre en compte différents aspects du jeu pour réussir, un entrepreneur ou un professionnel dans le monde des affaires doit utiliser un éventail de compétences pour réussir dans un environnement compétitif et dynamique.

J'ai eu le grand privilège de pouvoir suivre les performances d'un ami d'enfance, Harm Wiersma, et nous nous sommes ensuite rencontrés plus tard en Espagne. Il a été six fois champion du monde, et il est le parfait exemple de ce que l'on peut accomplir dans le monde des affaires, en politique, dans le monde académique et dans notre carrière sociale en utilisant

les compétences du jeu de dames. À cet égard, il est à un niveau supérieur à Ton Sijbrands, qui se consacre uniquement au jeu. Wiersma, en revanche, n'était pas

seulement un joueur, mais aussi un homme d'affaires et il a même été membre du parlement à La Haye d'un parti politique. Dans les conversations que j'ai eues avec lui, le mot "motivation" est souvent revenu.

Certains m’ont reproché d’avoir parfois « mal orthographié » des noms étrangers dans mes travaux. Ce que l’on oublie souvent, c’est que j’ai délibérément choisi de respecter l’orthographe trouvée dans les sources originales. Mon but n’est pas de moderniser ou de corriger selon les normes actuelles, mais de préserver l’esprit de l’époque et l’authenticité des textes. La langue évolue, mais l’histoire exige parfois une fidélité à l’original.

J'essaierai de présenter les caractéristiques qui sont améliorées par le jeu de dames, et elles sont nombreuses. Nous avons tous les deux su utiliser ces caractéristiques dans notre carrière sociale. Le nom de Wiersma revient donc souvent lorsque l'on traite de ces caractéristiques. J'espère que cette deuxième partie sera une source de motivation pour les jeunes joueurs de dames et les joueurs d'échecs.

Govert Westerveld

CONTENU

1 CARACTÉRISTIQUES

1.1 Traitement de l'information

Erik Scherder, neuropsychologue à la Vrije Universiteit d'Amsterdam, considère que les échecs sont excellents pour le cerveau, car ils activent simultanément de nombreux réseaux neuronaux et permettent de traiter de grandes quantités d'informations. Ainsi, jouer aux échecs apprend à traiter l'information de manière plus efficace et efficiente.

Le Dr Dainis Zegners, professeur assistant au département de gestion de la technologie et des opérations à l'Université Erasmus, reste sceptique quant au lien entre les compétences échiquéennes et d'autres aptitudes. Les liens entre le succès dans les échecs et la réussite dans la vie réelle semblent encore forcés, ce qui montre qu'il est réellement nécessaire de poursuivre les recherches dans ce domaine.

Bien qu'une carrière professionnelle dans le jeu de dames ait été écartée dès le début, il faut souligner que ce jeu a toujours représenté un modèle pour la vie des affaires. L'esprit de performance acquis grâce au jeu de dames a été d'une grande aide dans le monde entrepreneurial. Enfin, la chance d'avoir travaillé avec des personnes plus compétentes a aussi beaucoup compté. Ce livre a donc pour but de démontrer que le jeu de dames peut avoir une influence très bénéfique sur le caractère mental du futur homme d'affaires.

Il est évident qu'il faut mener encore beaucoup de recherches pour prouver que les échecs et le jeu de dames sont réellement bénéfiques pour le monde des

affaires. Des opinions comme celle de Dainis Zegners sont donc particulièrement bienvenues pour encourager les études futures. Mais examinons maintenant de plus près certaines informations.



Erik Scherder – Wikipedia CC BY 3.0

Traitement de l'information dans les jeux d'échecs et de dames

Tant aux échecs qu’aux dames, il s’agit d’un traitement complexe de l’information, dans lequel les joueurs analysent en permanence des situations, évaluent des options, anticipent, et prennent des décisions dans l’incertitude. Voici quelques processus cognitifs clés:

1. Reconnaissance de schémas (Pattern Recognition)
Les joueurs d'échecs et de dames de haut niveau possèdent des milliers de schémas reconnaissables dans leur mémoire à long terme. Cela leur permet d'évaluer rapidement une situation sans avoir à tout recalculer à chaque fois. Il ne s'agit pas d'"intelligence générale", mais de connaissances spécifiques au domaine.
Reconnaissance de schémas:
Les joueurs développent une "bibliothèque" de schémas de plateau. Aux échecs, les experts en mémorisent environ 50 000 (Chase & Simon, 1973).
→ Comparable à: la reconnaissance de tendances de marché ou de risques opérationnels.

2. Mémoire de travail (Working Memory)
Pendant le jeu, les joueurs doivent garder en tête plusieurs scénarios en même temps. Cette sollicitation de la mémoire de travail est comparable à celle rencontrée dans la prise de décision complexe en entreprise.
Calcul des variantes (échecs: 3 à 5 coups à l'avance, jusqu'à 15 dans des positions complexes).
→ Comparable à: la planification de scénarios dans les décisions stratégiques.

3. Planification et pensée stratégique
Aux dames comme aux échecs, il faut équilibrer des objectifs à court et à long terme, anticiper les réponses de l'adversaire et calculer plusieurs coups à l'avance.

4. Prise de décision sous pression temporelle
Dans les parties rapides d'échecs ou de dames, les joueurs s'entraînent à prendre des décisions efficaces sous pression – une compétence également très fréquente et précieuse dans le monde des affaires.

1.1.1 Le monde des affaires

Introduction

Dans le monde dynamique des affaires, la capacité à traiter l'information efficacement est cruciale. Il ne s'agit pas simplement de collecter des données; c'est un processus complexe de transformation qui conduit à des insights exploitables et à des décisions stratégiques. Ce processus constitue la colonne vertébrale de toute entreprise prospère, et certains aspects clés reviennent constamment.

1.- Tout d'abord, il est nécessaire d'identifier et de collecter des données pertinentes provenant d'une multitude de sources, tant internes qu'externes. Cela peut aller des retours clients et des chiffres de vente aux tendances du marché et aux analyses concurrentielles, en mettant l'accent sur ce qui contribue réellement aux objectifs commerciaux.

2.- Ensuite, il s'agit de structurer et d'organiser ces données brutes afin qu'elles deviennent interprétables et utilisables. Cela inclut la catégorisation des informations, le nettoyage des ensembles de données incomplètes et l'assurance de leur cohérence, ce qui constitue la base pour des analyses ultérieures.

3.- Un troisième point important est l'analyse et l'interprétation des données traitées, révélant des modèles, des tendances et des corrélations qui fournissent des insights précieux. Cela nécessite souvent des connaissances spécialisées et l'utilisation d'outils analytiques pour approfondir les chiffres et en comprendre la signification sous-jacente.

4.- En outre, il est essentiel de communiquer clairement et succinctement les insights obtenus aux bons décideurs au sein de l'organisation. Cela comprend la visualisation d'informations complexes et la traduction des analyses techniques en rapports de gestion directement orientés vers l'action.



5.- Enfin, un traitement rigoureux de l'information soutient la prise de décisions stratégiques et opérationnelles, permettant aux entreprises de mieux saisir les opportunités, d'atténuer les risques et de renforcer leur position concurrentielle dans un marché en constante évolution.

Conclusion

Ces cinq points illustrent la nature intégrale du traitement de l'information dans le monde des affaires, chaque étape contribuant à transformer des données brutes en actions concrètes et en succès durable.

1.2 Initiative

Prendre l'initiative signifie: agir ou déclencher une action de son propre chef, sans y être incité par quelqu'un d'autre, au lieu d'attendre passivement. L'initiative est souvent prise par des personnes audacieuses. Le joueur de dames et ancien champion du monde Piet Roozenburg faisait partie de ces joueurs audacieux, dotés d'initiative.

Quand a eu lieu le premier championnat du monde de dames ? Le premier tournoi pouvant réellement être considéré comme digne de ce nom fut celui organisé en 1909 par le club parisien Société Damier Parisienne. Ce tournoi vit le jour grâce à l'initiative d'Edmond Renoir et de H. A. v. Etten, membres du comité du club parisien. Les soucis financiers furent alors particulièrement préoccupants, mais ils réussirent finalement à les surmonter. Huit joueurs participèrent à ce tournoi. Du côté néerlandais, seuls Jack de Haas et Phillip Battefeld étaient présents – sans doute les meilleurs joueurs nationaux de l'époque. Il va de soi que ce tournoi représentait un événement important dans le monde des dames. Pour les Pays-Bas, l'enjeu principal était de savoir quelle impression laisseraient leurs deux représentants, car jamais auparavant ils n'avaient pris part à un tel tournoi et la force de jeu des Français leur était encore peu connue. Outre les deux Néerlandais, participaient également: Isidore Weiss, le Dr Alfred Molimard, Stanislas Bizot, Marius Fabre, George Balédent et A. Dumont [lire: Lucien Dumont]. Le premier prix et le titre de champion du monde furent remportés par Isidore Weiss; le Dr Alfred Molimard obtint la deuxième place; le Néerlandais Jack de Haas termina troisième, tandis

que Stanislas Bizot remporta le quatrième prix. Il ne faut pas perdre de vue que, lors de ce tournoi, pas moins de trois parties étaient disputées chaque jour – une circonstance particulièrement éprouvante pour les joueurs néerlandais. Pourtant, leurs résultats furent satisfaisants, car Battefeld également joua de bonnes parties et marqua 12 points. Pour les joueurs français, cette exigence était moins contraignante, car la pratique compétitive y était déjà bien plus développée, et jouer deux parties par jour était une habitude.



Dr Alfred Molimard

L'initiative ne concerne pas uniquement l'organisation de tournois, mais aussi le jeu lui-même. Et cela nous ramène au championnat des Pays-Bas qui s'est tenu en 1964. Peu des nombreux spectateurs auraient pu deviner, lorsque l'arbitre De Kruyven [lire: De Kruiff] sonna la cloche de la dernière ronde, qu'ils allaient vivre une fin aussi palpitante. Bom, qui avait été en tête du tournoi tout du long, avait même eu trois points d'avance sur Roozenburg et était encore invaincu, jouait manifestement sous pression. Il tenait compte de la

possibilité d’une victoire de son plus proche rival et devait donc gagner pour ne pas risquer d’être éliminé par un match de barrage. Roozenburg prit immédiatement l’initiative, domina le jeu, et Bergsma se retrouva en zeitnot (manque de temps). L’ouverture originale, ainsi que l’introduction à un fragment intéressant rempli de menaces au 16e coup du joueur de Haaksbergen, mirent Bergsma en grande difficulté. La fin survint de manière inattendue pour les spectateurs, lorsque le Frison perdit complètement l’équilibre et, après une mauvaise prise dans une position critique, abandonna la partie. Roozenburg avait déstabilisé non seulement Bergsma, mais aussi Bom.

En 1990, Ton Sijbrands était le challenger de Tchijov pour le titre mondial. Fait remarquable: bien qu’ayant une avance de 9–7, Sijbrands prit à nouveau l’initiative dans la neuvième partie et obtint un avantage, qui ne fut cependant pas suffisant pour l’emporter:

“Peu après l’ouverture, le challenger prit l’initiative.
Le secondant de Sijbrands, Johan Krajenbrink, était satisfait de voir son joueur prendre l’initiative si tôt dans la partie. Tchijov avait gardé la position à distance dans l’ouverture et cherchait manifestement à éviter les complications. Dès que le tenant du titre installa son avant-poste favori, Sijbrands décida immédiatement de le faire disparaître du plateau. Cela empêcha le jeu classique et força Tchijov à adapter sa stratégie. Il était frappant de constater que le grand maître soviétique mit très peu de temps à s’adapter à ce changement de style. Sijbrands, lui, investit de nombreuses minutes dans la construction de la position souhaitée. Cela aboutit à un net avantage de développement pour le challenger.”

1.2.1 Le monde des affaires

Le terme “prendre l’initiative” joue un rôle crucial tant dans le jeu de dames que dans le monde des affaires, bien que dans un contexte légèrement différent. Dans les deux cas, il s’agit de prendre les devants, d’anticiper les opportunités et de forcer l’autre à réagir à nos actions. Voici plusieurs parallèles clairs entre le fait de prendre l’initiative aux dames et dans le monde de l’entreprise:

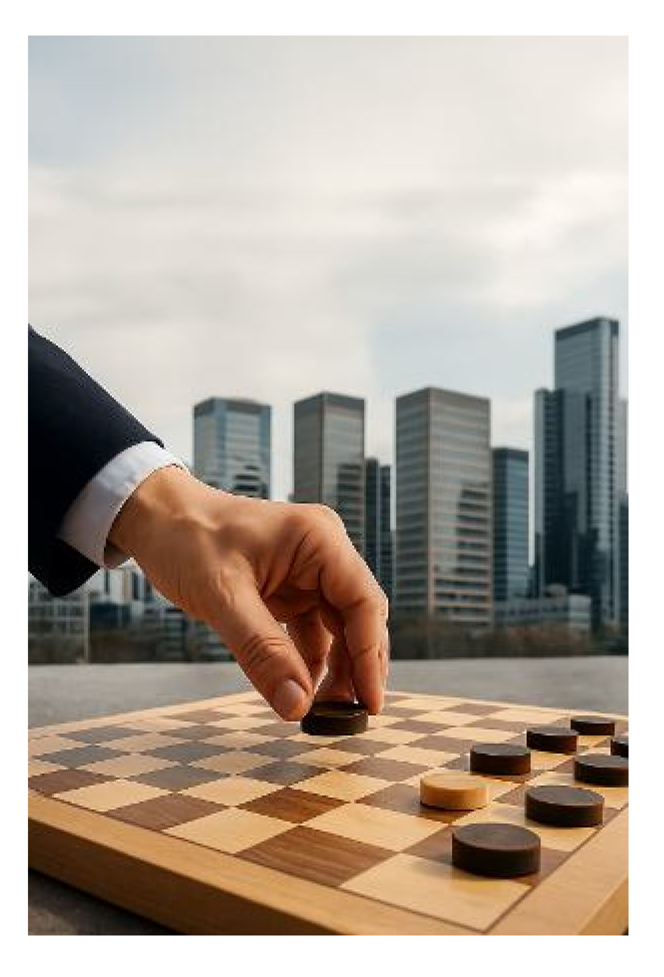
1.-Saisir les opportunités de manière proactive
Tout comme un joueur de dames exploite une ouverture pour exercer une pression, un entrepreneur saisit une opportunité sur le marché avant que la concurrence ne le fasse. Il s’agit de faire preuve d’initiative avant les autres, par exemple dans le développement de produits ou l’approche client.

2.-Négociation et avantage stratégique
Dans le monde des affaires, prendre l’initiative signifie souvent ouvrir la discussion ou la négociation et ainsi en fixer le ton. En faisant la première proposition, on délimite le cadre du jeu. Cela ressemble à une situation de zugzwang aux dames: on oblige l’autre à réagir à notre stratégie.

3.-Faire preuve de leadership et de vision
Un entrepreneur ou un manager qui prend l’initiative ne reste pas dans l’attente de directives, mais prend des décisions lui-même, définit des priorités et trace une direction claire. Comme un joueur de dames qui établit une stratégie à long terme et positionne ses pièces en fonction de son plan.

4.-Favoriser l’innovation

Prendre l’initiative signifie aussi ne pas se contenter de ce qui fonctionne déjà, mais rechercher activement des améliorations. Dans une organisation, cela implique d’investir dans l’innovation avant que les problèmes ne surgissent. Comme aux dames: mettre la pression et construire la position pour prendre l’avantage.



5.-Gestion de crise
Lorsqu'un problème survient soudainement, l'initiative se manifeste dans la capacité à reprendre rapidement le contrôle. Plutôt que d'attendre, on agit immédiatement – comme un joueur de dames qui, sous pression, cherche un contre-coup intelligent pour inverser la situation.

Conclusion
Prendre l'initiative constitue un avantage tactique et stratégique aux dames. Dans le monde des affaires, c'est tout aussi essentiel: cela détermine souvent qui sort vainqueur dans un environnement concurrentiel. Les compétences qu'un joueur de dames développe – anticiper, reconnaître les opportunités, oser agir – sont directement applicables à l'entrepreneuriat, au management et à la prise de décision.

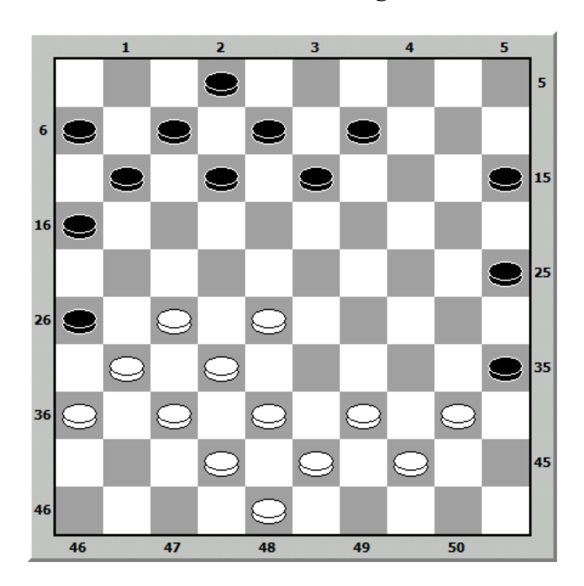
1.3 Innovation

L'innovation signifie être ouvert à la créativité et au renouveau, et c'est ainsi que nous arrivons automatiquement à la célèbre variante Roozenburg, grâce à laquelle le grand Piet a remporté de nombreuses parties pendant un certain temps. C'était une variante très complexe, mais tout le monde dans le monde du jeu de dames a commencé à l'étudier en profondeur et — une fois les mystères à peu près élucidés — à la jouer également.

Il n'y avait peut-être qu'un seul joueur de haut niveau qui ne jouait plus la variante Roozenburg, et c'était Piet lui-même. Il savait en effet que sa propre variante comportait une faille, et cette prise de conscience lui a apporté de nouvelles victoires. Quoi qu'il en soit, grâce à son style de franc-tireur, Roozenburg a énormément contribué à sortir le jeu de dames d'une stagnation menaçante et à y insuffler de la fantaisie constructive.

Même en 1967, le jeu de Piet Roozenburg montrait un goût exagéré pour des types de parties étranges et obscures, qu'il parvenait souvent à tourner à son avantage grâce à son ingéniosité particulière. Dans la position suivante, Roozenburg jouait les noirs contre Jan Weerheym, qui n'a réussi à arracher la nulle qu'avec beaucoup de difficulté.

Piet Roozenburg



Jan Weerheym

Un joueur de dames est toujours à la recherche de nouvelles variantes et de nouveaux styles de jeu pour gagner. Cette forme d'innovation fait du jeu de dames un excellent moyen pour les gens d'affaires de développer un esprit innovant. À cet égard, examinons la méthode de l'ancien champion du monde Harm Wiersma:

Harm Wiersma est toujours en quête de nouveaux défis. Il est d'abord homme d'affaires, ensuite joueur de dames professionnel. Ce mois-ci, il part à la conquête de son septième titre mondial dans un match de vingt parties contre Alekseï Tchijov. À quarante ans ("l'âge ne joue aucun rôle dans les sports de l'esprit"), sa carrière de joueur de dames recommence. Sa préparation technique pour le match ne sera pas optimale. Accablé par le manque

de temps, il ne peut pas se préparer comme il le voudrait. Son agenda est surchargé. Le grand maître gère lui-même tous ses appels professionnels. “Une secrétaire serait utile”, suggère-t-il. “Et elle arrivera.” Il voyage beaucoup, presque exclusivement en Russie, son deuxième pays.



Harm Wiersma et Alekseï Tchijov
www.damforum.nl

La Russie est actuellement un marché porteur pour le joueur de dames devenu entrepreneur. Il y a mis en place tout un réseau, utilisant habilement sa notoriété. Au début des années 1980, lorsqu’il collectionnait les titres mondiaux, Wiersma était au moins aussi célèbre en Russie qu’aux Pays-Bas. Il exploite aujourd’hui cette réputation acquise. Wiersma est toujours à la recherche de nouveautés. Il établit un parallèle avec le jeu de dames: “C’est un principe pertinent dans le jeu.” La créativité est considérée comme un trait fort de la personnalité de Wiersma. Elle lui rapporte régulièrement des succès.

L’idée d’une ouverture originale pour un tournoi de dames à Harderwijk — quarante voitures utilisées comme pions — venait de lui. Il a toujours été plein d’idées. Cela s’est manifesté très tôt dans son jeu. À l’âge de dix ans, il était déjà qualifié d’”enfant prodige”.

1.3.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, l’innovation consiste à imaginer de nouveaux coups, des combinaisons originales et des styles de jeu surprenants qui déstabilisent l’adversaire. Il s’agit de rompre avec les schémas existants et d’apporter du renouveau à la stratégie. Cette même attitude se retrouve également dans le monde des affaires. Là, l’innovation implique la capacité à explorer de nouvelles voies, à prendre des risques et à penser de manière créative pour rester en tête dans un marché concurrentiel.

1.– Dans le monde des affaires, l’innovation consiste souvent à développer un nouveau produit ou service répondant à l’évolution des besoins des clients. Tout comme un joueur de dames peut jouer un coup inattendu pour modifier le cours du jeu, un entrepreneur rompt avec les structures établies en introduisant quelque chose de totalement inédit.

2.– L’amélioration des processus est une deuxième forme d’innovation. Les organisations qui optimisent ou automatisent leur fonctionnement interne créent un avantage durable. Dans le jeu de dames également, les joueurs affinent constamment leur style, par exemple en perfectionnant leurs ouvertures ou leurs stratégies de fin de partie.

3.– Une troisième manifestation est l'adoption de nouvelles technologies. Pensons aux entreprises qui utilisent l'intelligence artificielle ou l'analyse de données pour renforcer leur position concurrentielle. Le monde des dames connaît un phénomène similaire avec l'essor des moteurs de jeu et de l'analyse numérique des parties, qui enrichissent et accélèrent le jeu.

4.– L'innovation peut aussi concerner la manière dont une organisation communique avec ses clients. De nouvelles méthodes marketing, des plateformes centrées sur le client ou même un ton de communication innovant peuvent être déterminants pour le succès. Dans le jeu de dames, la communication est certes indirecte, mais celui qui comprend le style de jeu de l'adversaire et y réagit avec créativité démontre une capacité d'innovation comparable.

5.– Enfin, il y a l'innovation organisationnelle. Adapter les structures d'entreprise, travailler de manière plus flexible ou initier un changement culturel exige vision et initiative. Cela correspond à la capacité d'un joueur de dames à s'adapter aux nouvelles circonstances d'une partie et à revoir continuellement sa stratégie.

Conclusion

L'innovation, que ce soit dans le jeu de dames ou dans les affaires, exige du courage, de l'imagination et la capacité de sortir des sentiers battus. Qu'il s'agisse d'un coup original sur le damier ou d'une idée novatrice lors d'une réunion, celui qui innove prend l'initiative et impose le rythme. L'innovation devient ainsi plus qu'une simple technique: une posture, une façon de penser qui fait la différence dans les deux mondes.

1.3.2 Exemple

En 1963, j'ai été sacré champion néerlandais junior de dames, une performance obtenue en battant le jeune prodige Ton Sijbrands lors de compétitions provinciales. Ton Sijbrands allait devenir champion du monde en 1972. À cette époque, les Pays-Bas, aux côtés de la Russie, comptaient parmi les nations avec les meilleurs joueurs de dames au monde. Le jeu de dames apprend l'art de la contemplation profonde, et une recherche minutieuse est essentielle pour découvrir le meilleur coup possible. En repensant à cette réussite, j'avais pleinement conscience de ma propre valeur et de mes capacités d'analyse. Curieusement, il y a toujours eu des personnes cherchant à diminuer cette estime de soi. Il est donc crucial de réduire ces critiques au silence et de rester concentré sans faillir. Une concentration aiguisée nous permet d'ignorer les distractions et de nous engager pleinement vers nos objectifs.

Ce n'était pas toujours facile de concrétiser mes idées, ce qui a parfois entraîné des frictions, mais j'étais convaincu de ma vision. Après tout, au jeu de dames aussi, on apprend à réfléchir profondément et une bonne recherche est nécessaire pour trouver le meilleur coup, n'est-ce pas ? N'aurais-je pas aussi pu trouver le laboratoire le moins cher après une étude de marché complète dans des pays comme la Nouvelle-Zélande, le Pakistan, la Suède, les Pays-Bas, l'Italie ? J'ai fondé cette entreprise avec Andrés Molina Molina de Blanca en 1975. Nous nous sommes rapidement séparés car j'avais trop de travail dans le laboratoire pharmaceutique, mais Andrés a rapidement réussi à vendre ce présure en Espagne, et ensuite, le producteur italien Caglio Star

a décidé de construire une usine à Cieza en collaboration avec Andrés. J'ai alors eu un entretien avec le directeur de Caglio Star à Murcie, qui s'est montré très intéressé par tous les échantillons (au moins 20) que j'avais des producteurs étrangers, et j'ai été très bien rémunéré pour cela. Autrement dit, cette usine aurait-elle vraiment été construite à Cieza sans mon important travail de recherche ? Bien sûr que non, je savais que mes recherches étaient solides.



Plus tard, je voulais à tout prix faire produire un édulcorant (1500 fois plus sucré que le sucre) à base de matière issue des agrumes, mais cela a entraîné des tensions avec le directeur de l'entreprise, qui ne croyait pas en cette possibilité. Je lui ai alors demandé s'il pouvait organiser une réunion avec le professeur Sabater, car je pouvais lui prouver par documents que mes idées étaient fondées et qu'il était réellement possible de produire une telle substance à partir de matière d'agrumes. Heureusement, mon directeur a accepté cette proposition et j'ai eu une réunion d'une heure

environ avec les professeurs Sabater et Lozano. Ces deux chercheurs m’ont apporté leur pleine collaboration et ont veillé à ce que l’édulcorant soit produit dans notre entreprise (Zoster S.A. – Zeneta), ce qui nous a permis d’atteindre une position mondiale. Plus tard, cette entreprise a été vendue à une multinationale grâce à cet édulcorant.

Aux alentours de l’an 2000, je travaillais dans une autre société et j’y ai fait fabriquer un autre produit: l’”acide carnosique”. J’avais étudié ce produit pendant des années et j’ai demandé aux chimistes d’en améliorer la qualité. L’entreprise a connu un énorme succès grâce à ce produit et a elle aussi été vendue à une multinationale en 2015.

À cette époque, j’étais constamment occupé à développer de nouveaux produits, et lorsque j’en trouvais un, je cherchais un fabricant. J’établissais alors un contrat de redevances sur l’ensemble des ventes de l’entreprise et, si je pouvais vendre moi-même, je recevais également une commission. Évidemment, la concurrence ne restait pas inactive, car elle me copiait rapidement. Je cherchais donc à produire de nouveaux produits à partir des déchets. Souvent, un nouveau produit génère des déchets que l’on jette simplement. Si l’on peut en faire de nouveaux produits, on conserve l’avantage. En d’autres termes, je n’étais jamais satisfait de mes résultats et pensais constamment à les améliorer.

Mon ami Paco, recteur de l’université de Murcie entre 1976 et 1980, partageait la même opinion. Alors que nous étions déjà numéro 1 mondial dans le domaine d’un certain flavonoïde, il disait: “Nous ne savons encore rien de notre flavonoïde. Il nous faut faire beaucoup plus de recherches.” C’est pareil au jeu de dames. On gagne une partie dans une position

donnée, mais je me demandais souvent si je n'aurais pas pu gagner de manière plus brillante. On est toujours en quête de perfection.

Brigid Schulte, journaliste au Washington Post, affirmait le 11 juillet 2015 que les tests de l'intelligence humaine montrent que nos capacités de pensée analytique semblent s'accroître, mais que les capacités de pensée créative tendent à diminuer.

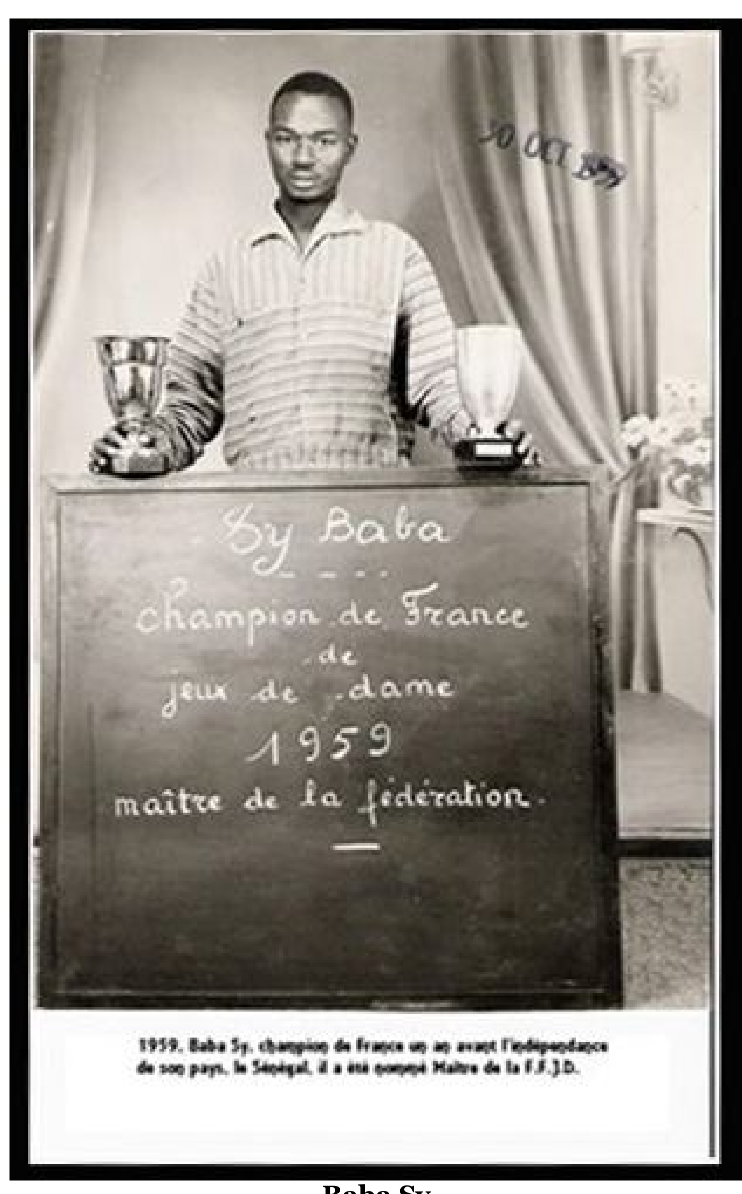
Mon expérience, cependant, est que le jeu de dames développe énormément la compréhension et la pensée créative. Je n'ai constaté aucun déclin de ma pensée créative. Bien au contraire, je pense que ma capacité à innover des produits et/ou des applications vient du jeu de dames. Lors de mes processus d'innovation, j'avais toujours l'impression de disputer une partie de dames.

1.4 Intelligence

L’intelligence est une faculté mentale comportant de nombreuses fonctions différentes, telles que la capacité à remarquer les similitudes et les différences dans les perceptions, à s’orienter dans l’espace, à raisonner, à planifier, à comprendre et résoudre des problèmes, à penser de manière abstraite, à comprendre et produire des idées et du langage, à stocker des informations dans la mémoire et à les en extraire, et à tirer des leçons de l’expérience. Même chez des espèces animales supérieures comme les chimpanzés, certaines fonctions de l’intelligence, comme la compréhension du langage, sont vraisemblablement actives et comparables à celles des humains. L’intelligence ou la sagacité innée est aussi appelée don ou talent. Enfin, l’intelligence est un trait de personnalité. Chez l’un, l’intelligence ou certains aspects de celle-ci sont plus développés que chez l’autre. Par exemple, l’un peut apprendre une langue plus facilement, tandis qu’un autre s’oriente plus rapidement dans un espace. Cependant, le milieu social, la formation et la culture jouent un rôle important dans ce domaine.

Cela nous amène à la théorie des intelligences multiples:

Intelligence logico-mathématique
Intelligence linguistique
Intelligence interpersonnelle
Intelligence intrapersonnelle
Intelligence musicale
Intelligence visuo-spatiale
Intelligence corporelle-kinesthésique



Baba Sy
Grâce à l'amabilité passée du
Dr. Diego Rodríguez

Intelligence naturaliste
Intelligence existentielle

L'intelligence ne garantit pas encore d'être un bon joueur de dames, comme l'a fait remarquer un jour Ton Sijbrands. Pieter Bergsma a quant à lui déclaré:
"Oui, l'intelligence ! Baba Sy, l'homme noir du Sénégal, joue plus intelligemment que moi. Il joue de manière géniale. Mais il ne sait ni lire ni écrire."

Outre sa langue maternelle, le pulaar, Baba Sy parlait également le wolof et le français; il avait aussi des connaissances en arabe, car il connaissait le Coran. Cet analphabète parlait donc quatre langues.

Je me suis souvent demandé pourquoi Baba Sy dégageait tant de dignité, de courtoisie, d'élégance et de maîtrise de soi. Cela était lié à sa caste. Les Wolof ont un système complexe de règles de comportement basé sur leur statut social. Sa caste l'obligeait à maintenir des normes sociales élevées et attendait de lui qu'il fasse toujours preuve de maîtrise de soi et de grande dignité, afin d'apparaître comme courageux et généreux, évitant ainsi de faire honte à sa famille tout en respectant ses devoirs religieux.

Harm Wiersma avait, très tôt, une vision prospective des avantages et de l'intelligence développée par le jeu de dames:

> "Dans les sports physiques, la condition corporelle est très importante; dans les sports de l'esprit, l'état mental joue un rôle énorme. Je ne dis pas qu'il faut être super-intelligent pour jouer aux dames ou aux échecs à haut niveau, mais il faut tout de même un certain niveau d'intelligence."

> “Je crois aussi que jouer aux dames ou aux échecs aiguise l’esprit. Certaines aptitudes se développent mieux. Cela permet de penser loin en avant et de revenir loin en arrière. Je m’entraîne aussi à cela. C’est un non-sens total de dire que les échecs sont pour les intellectuels et les dames pour les paysans. Il est absolument faux de croire que les échecs ont plus de profondeur que les dames. En revanche, il est vrai qu’il existe bien plus de littérature, et de meilleure qualité, sur les échecs. C’est une grande lacune dans le jeu de dames. Un joueur de dames a besoin de beaucoup plus de temps pour découvrir toutes les facettes du jeu. Il doit tout chercher par lui-même, alors que les joueurs d’échecs peuvent le trouver dans les livres.”

Selon les spécialistes du jeu de dames, Ton Sijbrands possédait des qualités particulières. Beaucoup d’entre eux continuaient de penser que son intelligence était si grande qu’avec un peu d’entraînement, il pourrait redevenir champion du monde. Sijbrands lui-même en pensait autrement et avoua:

> “J’ai arrêté, car la pression mentale de tels duels est si énorme qu’on atteint un point où l’on ne veut plus faire cet effort. Huit heures de jeu par jour deviennent alors une addiction. Mais il faut aussi continuer à prendre plaisir à son sport.”

Les échecs améliorent les connexions entre le système nerveux et le système musculaire

Selon une étude réalisée par des chercheurs de l’Université de Varsovie et publiée plus tard dans la revue Pediatric Endocrinology, presque une centaine de joueurs d’échecs âgés de 8 à 19 ans ayant remporté des championnats du monde ont été examinés. Les scientifiques en ont conclu que le jeu d’échecs améliore la connexion entre le système nerveux et les muscles. Cette conclusion a été tirée en

comparant les résultats de tests psychotechniques avec ceux de tests physiques, dans lesquels la vitesse des réflexes et le temps de réaction du corps étaient mesurés. Ces joueurs d'échecs montraient un développement intellectuel supérieur à la moyenne de la population. Il est important de souligner que cette étude portait sur de très jeunes joueurs ayant une grande maîtrise du jeu et étant devenus champions du monde. Jouer aux échecs une fois par semaine n'entraînera pas de changement significatif du système nerveux, mais tout cela permet de conclure que les échecs améliorent sans aucun doute le traitement de l'information et la mémoire, et permettent d'atteindre plus rapidement des résultats corrects.

1.4.1 Le monde des affaires

Introduction
Dans le jeu de dames comme dans le monde des affaires, l'intelligence joue un rôle crucial. Il ne s'agit pas seulement de capacités de pensée abstraite, mais aussi de vision stratégique, d'adaptabilité et de compétences sociales. Bien que ces mondes puissent sembler très différents à première vue, on peut relever des parallèles frappants dans la manière dont l'intelligence s'y manifeste.

1.-Pensée stratégique
Un joueur de dames comme un entrepreneur doivent être capables d'anticiper plusieurs coups à l'avance. Évaluer les risques et planifier les actions en fonction des réactions attendues est essentiel.

2.-Capacité à résoudre des problèmes
Dans des situations complexes, il faut pouvoir réagir rapidement et de manière créative. Tant dans le jeu de dames que dans les défis professionnels, trouver des solutions inattendues mais efficaces est un signe d'intelligence élevée.

3.-Capacité d'analyse
Un bon joueur ou une personne d'affaires analyse les situations en profondeur. Quelles sont les opportunités, les points faibles, les schémas récurrents ? L'intelligence se manifeste dans la capacité à comprendre les données et les circonstances.



4.-Intelligence émotionnelle
La maîtrise de soi et l'aptitude à percevoir l'autre sont importantes, tant sur le damier qu'en réunion. L'empathie et une communication respectueuse mènent souvent à de meilleurs résultats.

5.-Capacité d'adaptation

Les circonstances peuvent changer soudainement. Celui qui s'adapte rapidement prend souvent l'avantage. Dans le jeu comme dans les affaires, la flexibilité est une forme d'intelligence pratique.

6.-Patience et persévérance
La concentration à long terme et la capacité à suivre un plan sans réagir de manière précipitée sont indispensables. Cela demande de la discipline mentale et une intelligence dans l'autogestion.

7.-Prise de décision
Qu'il s'agisse d'un coup décisif ou d'un investissement stratégique, l'intelligence se révèle aussi dans le courage de prendre des décisions réfléchies au bon moment.

8.-Apprendre de ses erreurs
Les joueurs et entrepreneurs intelligents tirent des leçons de leurs erreurs et progressent ainsi. L'autocritique et la capacité d'apprentissage sont des éléments-clés du développement.

Conclusion
L'intelligence ne se résume pas à la connaissance ou à la logique; elle est une combinaison polyvalente de vision stratégique, de compétences sociales et de flexibilité mentale. Le jeu de dames et le monde des affaires se ressemblent étonnamment par les exigences et le développement de ce type d'intelligence. Développer ces qualités augmente les chances de succès – aussi bien sur le damier qu'autour de la table de réunion.

1.5 Interaction

Qu’entend-on par interaction ?

L’interaction est un échange, une action réciproque entre des personnes, des animaux ou des choses. Dans le cas des êtres humains, elle concerne l’influence mutuelle: “lors du match de football, les joueurs étaient bien coordonnés, il y avait de l’interaction entre eux.” Pourquoi l’interaction est-elle importante ? Parce qu’elle humanise la communication interne. En rendant l’interaction possible, les collègues peuvent discuter entre eux, réagir à des messages, partager des idées et exprimer des préoccupations.

Le psychiatre du sport Ferdi Oyen a accompagné mentalement de nombreux athlètes de haut niveau et est arrivé à la conclusion suivante concernant l’interaction dans le jeu de dames:

> “Nous abordons ici un domaine dont on parle peu, mais qui a toujours une influence: l’interaction entre les deux adversaires. Même si l’on ne fait rien, on s’influence mutuellement. Un exemple: j’ai appris de toi et de Harm Wiersma que Gantwarg mange des pommes de façon bruyante et gênante pendant une partie. Il n’est même pas nécessaire de savoir s’il le fait exprès comme forme de guerre psychologique, ou s’il n’en a pas conscience. Il le fait, et cela vous déconcentre. Comment gérez-vous cela ?”

Bien sûr, on essaie de ne pas y prêter attention, mais ce n’est pas toujours possible, selon Rob Clerc.



Ferdi Oyen
www.oyenbeheer.com

Le neuropsychologue et spécialiste en sciences du mouvement Erik Scherder a soutenu que la combinaison d'une activité physique modérée, d'une alimentation équilibrée et d'un défi mental est bénéfique pour l'homme et permet de vivre en meilleure santé plus longtemps:

> "Notre système immunitaire profite d'une bonne circulation sanguine et d'un rythme cardiaque élevé, ce qui se produit aussi dans l'environnement enrichissant qu'offre le jeu de dames. Pendant une partie, il y a une interaction constante entre les réseaux neuronaux. Peser le pour et le contre, rappeler et stocker des informations, percevoir les opportunités, inhiber ses impulsions, prendre des décisions, faire face aux échecs, ressentir l'euphorie d'un coup brillant – tout cela est présent."

Tous les experts de terrain considèrent l'interaction sociale comme un élément clé des échecs. Pour

beaucoup, l'aspect social du jeu est la principale motivation pour rejoindre un club ou participer à des tournois. Ce thème se divise en quatre sous-thèmes. Le premier traite de l'amitié et du réseau social dans le monde des échecs, le deuxième aborde les concepts de tolérance et de préjugés, le troisième parle du plaisir de jouer, et le quatrième enfin concerne les discussions avec d'autres joueurs sur leur étiquette ou leur handicap.

1.5.1 Le monde des affaires

Introduction
L'interaction signifie littéralement "action réciproque" et joue un rôle clé tant dans le jeu de dames que dans le monde des affaires. Dans les deux contextes, il ne s'agit pas d'agir de manière isolée, mais de réagir aux autres et de les influencer. C'est un processus dynamique où stratégie, communication et empathie se rejoignent. Comment l'interaction se manifeste-t-elle dans ces deux mondes ?

1.-Évaluer l'adversaire
Dans le jeu de dames, on analyse en permanence les intentions de l'adversaire. Dans le monde des affaires, on fait de même: comprendre ce que l'autre veut, pense ou a besoin, afin de pouvoir s'y adapter.

2.-Réagir aux actions
Chaque coup sur le damier appelle une réaction. Dans les interactions professionnelles, c'est pareil: une proposition, une remarque ou une action entraîne une contre-réaction. La manière dont on répond détermine souvent la suite des événements.

3.-Communiquer sous pression
Lors d'une partie tendue ou sous une forte pression au travail, la véritable interaction se révèle. La capacité d'écouter, de répondre et de garder une vue d'ensemble fait alors toute la différence.

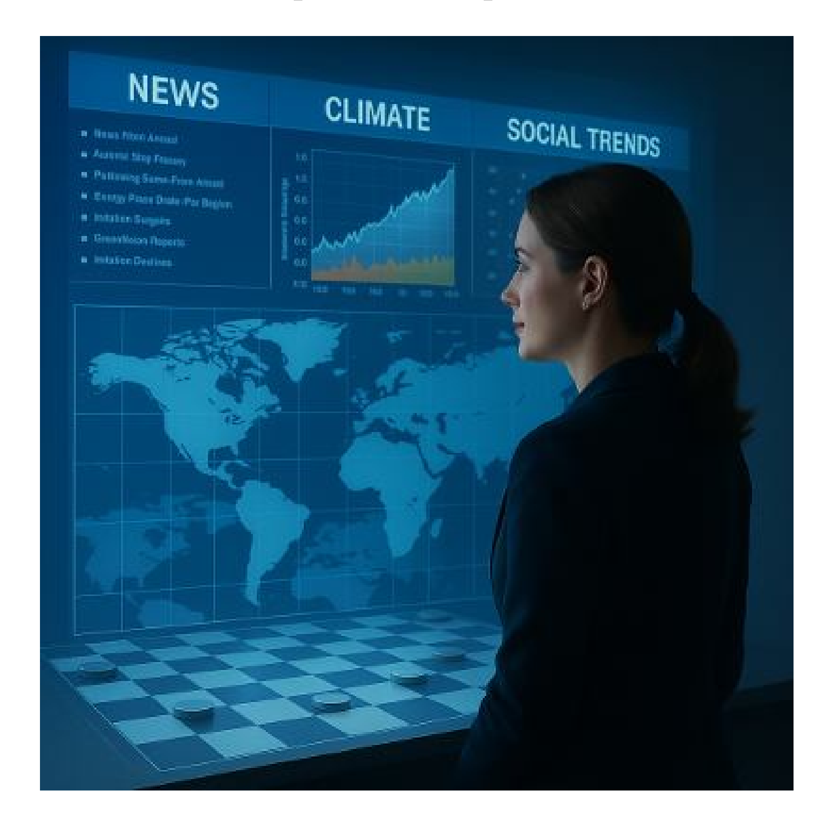
4.-Décoder les signaux non verbaux
Au jeu de dames, on peut parfois percevoir l'incertitude ou la confiance dans le langage corporel de l'adversaire. De même, en réunion ou en négociation, ces signaux sont précieux pour ceux qui savent les lire.

5.-Le bon moment pour interagir
Savoir quand dire ou faire quelque chose est souvent aussi important que ce que l'on dit ou fait. Un coup bien joué au bon moment, ou une remarque qui touche juste, peut faire basculer l'issue.

6.-Collaborer ou confronter
Dans les deux mondes se pose la question: coopère-t-on ou défie-t-on ? L'interaction, c'est trouver l'équilibre entre créer du lien et convaincre, entre s'adapter et défier l'autre.

7.-Apprendre des réactions de l'autre
Un joueur apprend beaucoup en observant comment son adversaire réagit à certains coups. Dans le monde des affaires, c'est pareil: l'interaction devient plus forte à mesure que l'on comprend mieux les réactions des autres à nos propres actions.

8.-Construire la confiance
Tant au jeu de dames que dans les relations professionnelles, la confiance naît d'interactions honnêtes, claires et cohérentes. Une réponse fiable rend l'interaction plus fluide et plus efficace.



9.-Un neuvième point est l'interaction avec les nouvelles technologies et tendances, où les entreprises doivent constamment réagir aux changements pour rester pertinentes et innover.

10.-Enfin, il y a l'interaction avec la société dans son ensemble, où la responsabilité sociétale des entreprises et l'engagement face aux enjeux sociaux renforcent la légitimité et l'acceptation d'une organisation.

Conclusion

L'interaction est le moteur de tout jeu humain et de toute relation professionnelle. Que ce soit sur le damier ou dans une salle de réunion, il s'agit toujours de réagir à l'autre et de l'influencer. Celui qui affine cette compétence développe non seulement une vision stratégique, mais aussi la capacité de créer du lien et d'atteindre ensemble de meilleurs résultats. L'interaction n'est pas un détail — c'est le cœur du succès.

1.6 Intuition

Aie le courage d’être seul et de prendre tes propres décisions. L’intuition est une boussole hautement personnelle, taillée sur mesure – accorde-toi l’espace pour l’écouter et le courage d’agir en conséquence. L’intuition est la force caractéristique d’un grand joueur de dames. En situation de zeitnot (manque de temps), nous sommes obligés de jouer à l’intuition – et dans bien des cas, les coups restent bons. Dans le monde des affaires aussi, l’intuition joue un rôle majeur. L’hémisphère droit du cerveau est plus émotionnel et intervient dans la créativité, l’intuition, la curiosité et la reconnaissance des images.

“La pensée du joueur d’échecs” est le titre d’une thèse de doctorat soutenue par le professeur A. D. de Groot en 1946, sur un sujet que la science n’a toujours pas fini d’explorer: comment fonctionne le processus de pensée ? “L’élément intuitif a longtemps été sous-estimé”, selon le professeur De Groot.

L’expérience, les connaissances, l’intuition sont plus importantes que la capacité de réflexion profonde. Cette forme de savoir se manifeste par exemple chez un joueur expérimenté qui n’effectue pas certains calculs que ferait un joueur moins expérimenté. Une bonne vision de la position et des considérations positionnelles permettent souvent au joueur d’économiser du temps: certaines options sont intuitivement écartées, ce qui permet au joueur d’élite de se concentrer sur moins de possibilités mais de meilleure qualité. C’est ce manque

d'intuition qui fait encore perdre l'ordinateur face à l'humain au jeu de dames international à 100 cases.



Prof. Dr Adrianus Dingeman de Groot (1914–2002)

L'expérience acquise lors des compétitions classiques de dames nous est très utile dans les championnats de jeu rapide, où l'intuition joue un rôle primordial. Dans le jeu rapide, le temps de réflexion est réduit, par exemple à 10 minutes par joueur. Les deux joueurs disposent de ce temps, et il ne s'agit pas de jouer la partie – disons – en 6 minutes, mais d'utiliser les 10 minutes de manière à conclure la partie dans ce laps de temps. Il est donc très palpitant d'assister à une partie rapide où tout doit être décidé avant que le drapeau de la pendule ne tombe. Il peut arriver qu'un joueur perde une position pourtant gagnante, parce que son adversaire, en continuant simplement à jouer, parvient à exploiter un avantage de quelques secondes. La pendule est un élément si essentiel dans

le jeu rapide que continuer à jouer dans une position perdante n'est pas considéré comme antisportif – ce qui peut être le cas dans une partie classique. Il faut toutefois préciser que bien des joueurs n'ont pas le cœur à vaincre un adversaire en position gagnante uniquement grâce à la pendule. Ils serrent sportivement la main de leur rival… pour peut-être eux-mêmes perdre à la pendule au tour suivant. C'est alors que naît en eux le vrai mental de combattant – sans lequel aucun tournoi de jeu rapide ne peut être gagné. Jouer rapidement signifie avant tout penser vite, et surtout, prendre des décisions rapidement. Les coups doivent être presque intuitifs. Le début d'une partie rapide peut se dérouler à un rythme effréné, afin de conserver un peu de temps de réflexion pour le milieu et la fin de partie. Une fois "échauffé", un joueur de jeu rapide semble exécuter ses coups dans une sorte d'état de transe. Il déplace les pions sur le damier avec une désinvolture apparente, et il peut émerveiller les spectateurs lorsqu'il sort malgré tout une combinaison brillante de la position.

Jos Snoek a utilisé la célèbre étude sur les échecs de son directeur de thèse A. D. de Groot (1946) – qui, selon lui, n'a rien perdu de son actualité 70 ans plus tard – comme fondement et source d'inspiration pour sa propre thèse "La pensée du neurologue". Snoek a particulièrement développé le concept du raisonnement intuitif chez les médecins. Aujourd'hui encore, le fonctionnement précis et le développement de l'intuition demeurent largement inexplorés. Les connaissances existantes et la recherche ciblée sur la dimension novice-expert dans le jeu de dames peuvent aider à mieux comprendre les processus heuristiques (d'apprentissage) similaires dans des domaines sociétaux aussi essentiels que la médecine.

1.6.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, l’intuition joue un rôle remarquable. Les joueurs expérimentés parlent souvent d’un coup qui “se sent bien”, même s’il n’a pas encore été entièrement calculé. Cette compétence intuitive, basée sur l’expérience, la reconnaissance des motifs et la compréhension stratégique, permet de réagir rapidement et efficacement dans des situations de jeu complexes.

Dans le monde des affaires également, l’intuition s’avère précieuse. Entrepreneurs, dirigeants et professionnels prennent régulièrement des décisions importantes sans avoir analysé chaque détail au préalable. Le choix est alors guidé non seulement par la logique, mais aussi par une profonde conscience intérieure de ce qui est juste à ce moment précis. L’intuition complète la pensée rationnelle et se manifeste souvent lorsque la pression du temps, l’incertitude ou des facteurs humains entrent en jeu.

Les exemples suivants illustrent comment l’intuition se manifeste dans des contextes professionnels.

1.- Lors d’un entretien d’embauche, un candidat remplit toutes les conditions formelles. L’expérience, la formation et les références sont excellentes. Pourtant, une légère hésitation apparaît chez la personne décisionnaire. Le ton des réponses, la manière de parler et le regard trahissent un malaise sous-jacent. Sans raison évidente, il est décidé de ne pas poursuivre le processus. Plus tard, il s’avère que certaines informations sur le CV avaient été délibérément omises.

2.- Un investisseur reçoit une proposition d'investissement dans un nouveau produit. Les données de marché sont rares, le risque important. Pourtant, un fort sentiment de confiance se développe. La composition de l'équipe, la passion dans la présentation et le timing semblent "justes". L'investissement est réalisé malgré l'absence de certitude. Quelques années plus tard, le produit devient leader du marché.

3.- Lors d'une négociation avec un gros client, un moment de tension survient. L'interlocuteur se tait, regarde ailleurs, hésite. Au lieu de faire pression ou de convaincre, le représentant décide de laisser durer ce silence. Le client reprend la parole et fait lui-même une contre-proposition favorable. Cette intuition se révèle décisive pour conclure l'accord.

4.- Lors de la rencontre avec un potentiel partenaire de collaboration, tout se déroule correctement sur le plan formel. Les chiffres sont en ordre, la proposition attrayante. Pourtant, un sentiment désagréable naît à cause du comportement de l'interlocuteur: regards fuyants, formulations vagues. La collaboration est refusée. Des mois plus tard, des informations apparaissent sur des irrégularités dans l'entreprise concernée.

5.- Un entretien de vente semble se dérouler sans encombre. Le client montre de l'intérêt, pose des questions, mais à un moment donné, l'atmosphère change. Le vendeur le remarque à la langue corporelle et aux expressions du visage. Un autre ton s'installe, avec plus d'espace pour les questions et la tranquillité. L'atmosphère redevient positive et le contrat est finalement signé.

6.- En période d'incertitude économique, un directeur stratégique conseille un changement de cap. Les chiffres ne donnent pas de direction claire, mais les expériences passées et le ressenti des mouvements du marché conduisent à une recommandation claire. L'organisation s'adapte tôt et se révèle ainsi mieux préparée que la concurrence. Le timing était basé sur une perception intuitive.



7.- Une équipe fonctionne de manière stable, sans problèmes visibles. Pourtant, le responsable remarque de petits changements: moins d'initiative, communication formelle, regards absents. Des entretiens individuels sont organisés, révélant un conflit latent qui dure depuis un certain temps. Grâce à une intervention précoce, une escalade est évitée.

La décision d'intervenir est née d'une observation intuitive des tensions sous-jacentes.

8.- Lors de la préparation d'une campagne créative, le processus stagne. Des concepts sont développés, mais aucun ne convainc. Puis une idée audacieuse et illogique est proposée, qui semble au premier abord sans lien. Pourtant, un sentiment de reconnaissance apparaît immédiatement. Le concept est développé et s'avère parfaitement conforme aux attentes du client. La percée est venue d'un moment d'inspiration intuitive.

9.- Une équipe de direction présente trois scénarios d'avenir pour la croissance stratégique. Chaque scénario est soigneusement argumenté, avec analyses des risques et prévisions de croissance. Un projet suscite cependant dès le départ une confiance profonde, malgré quelques incertitudes. Le ton, la vision et la cohérence correspondent exactement à l'identité de l'organisation. Ce plan est choisi et s'avère par la suite aligné avec les évolutions majeures du marché.

10.- Un partenaire externe propose une collaboration qui paraît attrayante: bonnes conditions, forte réputation, accords clairs. Pourtant, l'un des concernés ressent une distance ou une ambiguïté. Malgré des faits positifs, la collaboration est refusée. Peu après, il apparaît que l'entreprise est impliquée dans une procédure judiciaire. La méfiance intuitive s'est avérée justifiée.

Conclusion

L'intuition n'est ni une inspiration fortuite ni un pari au hasard. Tant dans le jeu de dames que dans le monde des affaires, l'intuition est une forme de connaissance qui naît d'une longue expérience, d'une

observation fine et de la reconnaissance de motifs subtils. Lorsque les analyses logiques ne suffisent pas ou que la situation exige une action immédiate, l’intuition indique la voie.

Dans les contextes professionnels, l’action intuitive s’avère précieuse pour reconnaître les opportunités, éviter les risques et approfondir les interactions humaines. Elle fonctionne comme un guide silencieux de la pensée rationnelle, non comme son opposé, mais comme un complément. À une époque où la vitesse, la complexité et l’incertitude augmentent, l’intuition constitue une compétence essentielle.

Tout comme le joueur de dames qui place sa pièce au bon moment, il apparaît aussi dans le monde de la stratégie et de la prise de décision que le bon ressenti, au bon moment, peut faire toute la différence.

1.7 Investir

Investir est un mot qui est devenu plus courant au cours des vingt dernières années. Il est rarement utilisé dans le monde du jeu de dames. Il est souvent associé à la gestion du temps. Il est également utilisé dans le sens de sacrifier ou de consacrer (du temps).

Investir dans l'avenir

Certains joueurs de dames consacrent beaucoup de temps au début de la partie à une nouvelle variante ou à une nouvelle approche stratégique. Cet investissement comporte le risque de manquer de temps plus tard. C'est ce qui est arrivé à Jeroen Goudt lors du championnat des Pays-Bas.

Hans Vermin a vu son coéquipier Jeroen Goudt investir beaucoup de temps dans une variante assez tranchante, ce qui a profité au physiothérapeute travaillant en Suisse. Une trouvaille personnelle dans cette configuration théorique a mis Goudt en grand danger de manquer de temps, et avant que son drapeau ne tombe, il a dû abandonner la partie.

Lors du championnat des Pays-Bas, nous avons vu Jannes van der Wal rejouer aux dames. À l’entrée de la deuxième moitié du tournoi, il ne semblait plus vraiment y avoir de compétition pour la première place. L’ancien champion du monde et tenant du titre, âgé de 28 ans, était trop productif. Contre Goudt, Van der Wal a utilisé un peu plus d’une demi-heure pour l’ouverture, ce qui n’était pas son habitude. Il n’a pas eu besoin d’investir plus de temps car son adversaire est tombé dans une

combinaison qui a permis à Van der Wal de gagner un pion et d'obtenir un passage libre vers la dame.



Harm Wiersma contre Vadim Virny en 1984 (Wikipedia)

Après vingt années de compétition au plus haut niveau, Harm Wiersma ne se sentait plus capable de se préparer physiquement et mentalement pour de nouveaux tournois de titres ou matches en duel. Pourtant, Wiersma, devenu champion du monde pour la première fois en 1976, n'excluait pas un retour si un sponsor était prêt à investir des centaines de milliers d'euros:

“Sijbrands a pris à l'époque une décision de principe, je ne veux pas m'y engager. Je ne pense pas à une période de deux ou trois ans, mais qui sait, je tenterai peut-être un retour un jour. Et après tout, qu'est-ce qui est définitif ? Si un sponsor est prêt à investir des centaines de milliers dans un tournoi ou un match, il faut être vraiment fort pour continuer à dire non.”

Les coûts avant les bénéfices

Planifier à l'avance et réfléchir, évaluer où les choses ont échoué ou doivent être ajustées, placer les bonnes personnes au bon moment et au bon endroit, investir dans un avenir solide ou accepter les coûts avant les bénéfices (comme dans un sacrifice – c'est bien ce qu'il se passe). Les qualités comportementales demandées par le monde des affaires, telles que l'esprit d'entreprise, l'ambition, l'initiative, l'analyse de problèmes, la prise de décision, la persévérance, la flexibilité, la capacité d'apprentissage et la résistance au stress, sont également essentielles pour le joueur de dames d'aujourd'hui. On constate donc qu'il existe plus qu'assez de points communs permettant au monde des affaires de s'associer au jeu de dames.

1.7.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, il ne s'agit pas uniquement de gains directs ou de coups rapides. Il y a des moments où un joueur semble consciemment renoncer à quelque chose – par exemple un pion – en vue d'une position plus favorable à l'avenir. Cette approche est souvent désignée par le terme d'investissement. Il s'agit d'abandonner un avantage temporaire au profit d'un gain plus important ultérieurement. Un tel investissement demande de la perspicacité, de la patience et la capacité à anticiper plusieurs coups.

Cette manière de penser est également très présente dans le monde des affaires. Investir signifie généralement y consacrer de l'argent, du temps, des

personnes ou des ressources en vue de retombées futures. Cela peut concerner des investissements financiers en capital, mais aussi des investissements dans les relations, les connaissances, la réputation ou l'innovation. Tout comme dans le jeu de dames, investir dans les affaires est souvent une question de long terme, avec des risques pas toujours immédiatement visibles. Pourtant, investir est essentiel pour la croissance, le développement et la résilience.

Les exemples ci-dessous présentent dix situations où le principe d'investissement joue un rôle clé dans un contexte entrepreneurial.

1.- Une entreprise décide de réserver une part importante de ses bénéfices à la recherche et au développement. À court terme, cela signifie moins de fonds disponibles pour les dividendes, mais la direction espère que les nouveaux produits renforceront la position concurrentielle à long terme. Le sacrifice des bénéfices immédiats est ici un investissement stratégique dans la capacité d'innovation.

2.- Une organisation de taille moyenne investit intensivement dans la formation continue de son personnel. La productivité diminue temporairement, car les employés suivent des cours. Toutefois, les compétences acquises devraient mener à une meilleure qualité, moins d'erreurs et un engagement plus fort. Miser sur le développement des connaissances s'avère finalement plus rentable que maximiser le temps de travail.

3.- Un entrepreneur construit un réseau de partenaires et de fournisseurs, bien que cela prenne beaucoup de temps et d'énergie au début sans

résultat immédiat. En investissant dans des relations fiables, un écosystème solide finit par émerger, assurant stabilité, rapidité de livraison et loyauté mutuelle.

4.- Une jeune entreprise choisit d'investir dans sa marque en développant une identité visuelle de qualité et une campagne de communication. Les coûts sont élevés au départ, alors que les ventes sont encore limitées. Mais l'expérience de marque cohérente entraîne à long terme une meilleure reconnaissance, plus de confiance et une clientèle en expansion.

5.- Un manager décide d'investir dans le développement d'équipe en proposant du coaching externe et des entretiens de réflexion. Bien que les résultats ne soient pas directement mesurables, la collaboration, la communication et le soutien mutuel s'en trouvent renforcés. L'investissement se traduit par une diminution du roulement de personnel et une plus grande satisfaction au travail.

6.- Une start-up reçoit une injection de capital d'un investisseur, avec l'accord que les bénéfices seront partagés plus tard. L'investisseur prend sciemment le risque que l'entreprise enregistre des pertes au début, misant sur une croissance exponentielle dans les années suivantes. La confiance et le capital investis constituent la base d'un futur élargissement.

7.- Une organisation décide de remplacer complètement un ancien système informatique. Cela nécessite un investissement important en logiciels, en formation et en interruptions temporaires des processus. À court terme, des pertes sont enregistrées, mais le nouveau système permet un travail plus efficace et une croissance évolutive.

L'investissement est remboursé par une plus grande agilité.

8.- Dans un secteur très concurrentiel, une entreprise choisit de mettre en œuvre une stratégie de durabilité, incluant des certifications environnementales et des économies d'énergie. Ces initiatives exigent d'abord des efforts financiers et logistiques considérables. Mais les clients optent de plus en plus consciemment pour la durabilité, ce qui entraîne une croissance des parts de marché et de la réputation.



9.- Pendant une récession, une entreprise décide de ne pas réduire le service client, mais au contraire d'investir davantage dans la satisfaction du client. Il

y a plus de contacts et les demandes sont traitées plus rapidement. Cela renforce la fidélité et la confiance, même en période difficile.

10.- Une entreprise internationale lance un projet à long terme dans une nouvelle région. Les premières années sont marquées par des pertes, des différences culturelles et des progrès lents. Pourtant, elle persévère, convaincue de l'importance stratégique d'une présence locale. Le projet devient finalement rentable et constitue une porte d'entrée vers un marché plus vaste.

Conclusion

Investir, tant dans le jeu de dames que dans les affaires, repose sur la vision, le bon timing et le courage de faire des sacrifices. Dans les deux contextes, l'objectif n'est pas un gain immédiat, mais la création de valeur future. Qu'il s'agisse de céder un pion ou de réserver des ressources pour une stratégie à long terme, investir exige du courage et de la clairvoyance.

Ces exemples montrent qu'investir se fait souvent sans garantie de succès. Pourtant, les organisations et penseurs à succès adoptent cette approche. En regardant vers l'avenir, en prenant consciemment des risques et en gardant une vue d'ensemble, ils obtiennent des résultats durables. Investir n'est donc pas un saut dans l'inconnu, mais un pas réfléchi vers la croissance.

Le joueur de dames comme le chef d'entreprise sait: qui n'investit pas stagne. Et qui stagne, finit par perdre du terrain.

1.8 Effondrement

Chaque joueur de dames a déjà connu un effondrement. Il s'agit d'un état soudain dans lequel les performances du joueur se dégradent, souvent en lien avec son jeu. Cela peut être d'origine physique ou mentale. Le terme était déjà employé au début du XXe siècle.

Pieter Bergsma termina à la deuxième place du championnat des Pays-Bas en 1963, juste derrière l'ancien champion du monde Piet Roozenburg. Bergsma parla alors d'un effondrement: “Un effondrement mental peut par exemple survenir lorsqu'on est acculé par un adversaire fort. Mais si l'on reste calme et réfléchi, cela peut encore vous sauver. En cas de manque de temps, il faut agir rapidement et décidément, sans trop de nervosité. C'est une question de mentalité. Et si cela échoue à chaque fois, considérez que vous n'êtes pas en forme...”

Raul Dagenais. Un nom que presque personne aux Pays-Bas ne connaissait en 1952. Mais à peine le tournoi du championnat du monde de dames avait-il commencé que tous ceux qui suivaient la rubrique sportive savaient que Dagenais était un Canadien et un excellent joueur de dames. Peu de temps après, il était déjà considéré comme le futur champion du monde, successeur de notre Piet Roozenburg. Un effondrement en fin de tournoi, qui dura trois semaines, changea toutefois la donne, et Roozenburg put prolonger son titre de justesse, car Dagenais perdit sa dernière partie contre le Suisse Forclas. Ah, cette fatigue ! A peine les journalistes avaient-ils

abordé le sujet du tournoi avec lui que Dagenais s'exprimait ainsi:

> “Au début, tout allait si bien pour moi. C'était excellent, et lorsque j'ai gagné contre Roozenburg, à ma grande surprise, j'ai cru réellement au titre. Mais j'étais épuisé ces derniers jours. Pendant cinq jours et cinq nuits, j'ai presque pas dormi. Contre ce Suisse Forclas, je n'étais plus moi-même.”



Hans Böhm et Harm Wiersma
(De Waarheid)

En 1978, le champion du monde Harm Wiersma joua une séance de parties simultanées contre 470 adversaires et le maître d'échecs Hans Böhm contre 460 joueurs d'échecs. Les deux champions commencèrent leur séance contre des personnalités du sport et d'autres représentants du monde sportif, qui n'avaient aucune chance face à ces géants de la pensée. Les deux durent faire face à un effondrement durant les heures nocturnes. Böhm encaissa six

défaites pendant cette période, tandis que Wiersma ne dut céder que contre deux adversaires. Après 26 heures de jeu, Wiersma avait remporté 433 des 470 parties, obtenu 32 nulles et perdu seulement 5. Cela représente un score de 95,5 %. Hans Böhm, sur 460 parties, obtint un score de 90,1 % avec 390 victoires, 49 nulles et 21 défaites.

Depuis 1983, Tchijov était considéré comme un grand talent, mais en 1988, il eut soudainement un effondrement curieux. Puis, soudain, il remporta de nouveau toutes ses parties avec à la clé le titre mondial. Ensuite, il perdit contre Clerc et Van der Wal et ne termina que quatrième au championnat de Russie. Il devait tout de même défendre son titre contre Ton Sijbrands en 1990.

1.8.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, il arrive souvent qu'un joueur fasse soudainement une erreur qui ne correspond pas à son niveau de jeu antérieur. Malgré la préparation, la concentration et l'expérience, un coup malheureux voire désastreux peut survenir. Ce n'est souvent pas de l'incompétence, mais un moment de faiblesse mentale: un effondrement. Ce phénomène se manifeste généralement sous pression, en cas de fatigue ou après une longue lutte stratégique.

Ce phénomène est également reconnaissable dans le monde des affaires. Les organisations, les départements ou les individus peuvent connaître des moments de repli mental, organisationnel ou stratégique. La cause est rarement simple: surcharge,

manque de direction, pression externe ou absence de moments de récupération. Un effondrement ne signifie pas automatiquement l'échec, mais il s'agit d'un moment vulnérable où beaucoup peut être perdu - ou appris.

Les situations ci-dessous illustrent comment le concept d'effondrement se manifeste à différents niveaux dans le monde des affaires.

1.- Un entrepreneur prospère constate soudain une baisse de sa capacité à décider. Après des mois de travail intensif et de multitâche, la clarté mentale diminue. Des décisions importantes sont retardées ou prises trop rapidement. Les collègues remarquent un manque de la vivacité habituelle. L'effondrement n'est reconnu que lorsque les erreurs s'accumulent. Le repos et une réorientation s'avèrent nécessaires.

2.- Un responsable d'une organisation en forte croissance est épuisé par le rythme et les attentes. Plutôt que de déléguer, il assume de plus en plus de tâches lui-même. Un dossier client important est alors oublié au moment critique. L'impact est élevé. L'effondrement montre les limites de l'engagement individuel sans soutien structurel.

3.- Une équipe projet travaille pendant des mois sur un lancement de produit. La pression est élevée, la planification stricte. Juste avant l'échéance, les tensions apparaissent, la communication s'effondre. Les erreurs ne sont plus remarquées. La motivation collective chute. L'effondrement ne résulte pas d'une mauvaise volonté, mais d'une surcharge prolongée sans répit.

4.- Une entreprise qui obtient des résultats stables pendant des années choisit une expansion

internationale rapide. La préparation est limitée et les différences culturelles sont sous-estimées. Après quelques mois, les pertes s'accumulent. Les tensions internes apparaissent, les clients se retirent. L'organisation vit un effondrement stratégique: les bases étaient insuffisantes pour une croissance rapide.



5.- Dans un secteur très concurrentiel, un département marketing tente de se distinguer avec des campagnes toujours plus agressives. Après des succès initiaux, la saturation survient. Le message perd son impact et les employés se démotivent face à la répétition. La créativité disparaît. L'effondrement est ici à la fois créatif et moral, causé par un manque de réflexion et de renouveau.

6.- Un employé qui fonctionnait bien depuis des années perd sa motivation sans signes clairs. L'énergie diminue, les erreurs augmentent, les délais sont manqués. Les entretiens n'apportent pas de solution. Ce n'est que plus tard qu'on découvre que la pression de travail prolongée, le manque de reconnaissance et les soucis personnels ont mené à un effondrement mental. Le soutien et le coaching enclenchent la récupération.

7.- Une entreprise technologique reste trop longtemps fidèle à une formule gagnante. Tandis que le marché change, elle continue avec les mêmes produits. L'innovation s'épuise et les talents partent. L'effondrement devient visible lorsque les concurrents gagnent des parts de marché. Le manque d'autocritique et d'adaptabilité a mené à l'immobilisme.

8.- Après une fusion, l'organisation est en proie à la confusion sur les structures, les rôles et les responsabilités. Les dirigeants ne prennent pas de décisions claires, les employés sont désorientés. La collaboration déraille. L'effondrement collectif est ici causé par une communication floue et un manque de direction. La récupération n'arrive qu'avec de nouveaux cadres et des attentes claires.

9.- Une entreprise est confrontée à un scandale éthique. La direction réagit de manière défensive au lieu d'être transparente. Il en résulte un dommage réputationnel, une perte de confiance interne et des clients. L'effondrement est ici moral et managérial: l'incapacité à agir honnêtement aggrave la crise.

10.- Une start-up numérique connaît une croissance explosive, mais ne développe pas de processus

internes solides. Tout repose sur la vitesse, l'improvisation et l'engagement individuel. Lorsque des personnes clés tombent malades ou partent, la structure s'effondre. L'effondrement est d'ordre organisationnel. Ce n'est qu'avec une restructuration que la stabilité est retrouvée.

Conclusion

L'effondrement est un phénomène humain et organisationnel qui survient aussi bien au niveau individuel que collectif. Comme dans le jeu de dames, un joueur fort peut s'effondrer sous la pression, la fatigue ou une erreur de jugement. Dans le monde des affaires, ces reculs sont souvent causés par une surcharge structurelle, le manque de repos ou l'absence de réflexion.

Un effondrement ne signifie pas automatiquement l'échec. Il peut être un tournant, à condition d'être reconnu et pris au sérieux. Une évaluation en temps utile, l'utilisation de ressources et le dialogue permettent la récupération. Dans de nombreux cas, un effondrement temporaire est le prélude à un changement profond, à l'innovation ou à une meilleure collaboration.

Celui qui apprend de l'effondrement renforce sa résilience. Et celui qui bâtit sa résilience se relève plus vite et grandit durablement. Que ce soit sur le damier ou dans la salle du conseil d'administration, la capacité à se relever d'un effondrement en dit plus que celle à éviter toute erreur.

1.9 Le Calme

Le calme t'apporte la tranquillité, la liberté, la bonne humeur et un sentiment d'insouciance. Il constitue réellement la base, le point de départ à partir duquel on peut mener une vie agréable. La nature est calme. Ta véritable nature est calme. Une certaine tranquillité est nécessaire pour bien se concentrer. De nombreux joueurs de dames ont appris à garder leur calme, afin que l'adversaire ne puisse jamais deviner ce qui se passe réellement dans leur esprit. En fait, beaucoup d'entre eux n'entendent même pas le bruit qui les entoure pendant leur partie, et gardent une parfaite maîtrise de la situation. Et à ce propos, je pense au Romain Sénèque:

> "Le vacarme païen qui monte du stade jusqu'à moi ne trouble pas ma tranquillité, mais me pousse à réfléchir: Combien pratiquent la culture physique, et combien peu la culture de l'esprit. Combien de spectateurs pour ces spectacles frivoles, et combien peu d'élèves pour la culture intellectuelle. Quelle pauvreté d'esprit règne dans notre aristocratie du biceps divinisé !"

Le calme est assurément nécessaire pour mener une partie à bonne fin. Dans l'extrait ci-dessous, nous voyons la différence entre deux grands joueurs — le Français Dr Alfred Molimard et le Néerlandais Jack de Haas — en matière de calme:

Dans la 10e partie, Molimard avait l'avantage dès le début, un avantage qui ne cessa de croître, jusqu'au moment où il manqua le coup décisif qui lui aurait assuré la victoire, laissant la partie se terminer par une nulle. Nous supposons que le calme, pourtant indispensable, manque parfois à ce sympathique Français. Cela se reflète dans toute sa personne. Dans les moments difficiles, il devient légèrement nerveux et change

souvent de posture. De Haas, en revanche, reste imperturbable; il est presque impossible de voir s'il est en zeitnot (manque de temps) ou dans une position délicate. Comme déjà dit, Molimard s'est révélé un adversaire digne de De Haas, bien qu'il lui manque le grand calme de ce dernier.



Dr Alfred Molimard et Jack de Haas, 1912

J. W. Van Dartelen donne son avis sur le style de jeu du Dr Molimard lors du championnat du monde de 1928. Selon lui, celui-ci est presque identique à celui d'Herman de Jongh. Molimard est aussi, à ses yeux, un pur joueur de position, mais il a le désavantage d'être très nerveux et de se décourager rapidement. C'était la troisième participation du Dr Molimard à un championnat du monde — il avait donc une bonne expérience — mais le fait qu'il n'ait plus eu l'occasion, depuis 1922, de se mesurer à de forts joueurs, l'a empêché de s'adapter facilement au style de jeu moderne. L'époque où seul le coup 18–23 répondait à 33–28 est révolue ! Pourtant, il est remarquable que, plongé dans le tournoi en pleine activité professionnelle, il ait réussi à partager la deuxième place avec Herman de Jongh. Cela prouve que le Dr Molimard est toujours un maître de tout

premier plan, même si son style de jeu semble quelque peu conservateur.

Le calme des joueurs russes a frappé John van den Borst, qui a mis en lumière les différences avec les joueurs néerlandais:

> “Ils sont plus froids et ont une meilleure attitude en tournoi.”

1.9.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, le calme est un élément essentiel. Surtout dans les moments de grande pression — comme une situation tactique dangereuse ou une extrême contrainte de temps —, la capacité à rester calme fait souvent la différence entre la défaite et la victoire. Le calme permet au joueur de garder une pensée claire, d’évaluer les alternatives et d’éviter les coups impulsifs. Ce n’est pas de la passivité, mais une forme de maîtrise intérieure.

Dans le monde des affaires également, le calme s’avère d’une valeur inestimable. Face à des situations délicates — crise soudaine, négociation complexe ou conflit menaçant —, tout repose sur la capacité à garder son sang-froid. Le calme permet de garder une vue d’ensemble, d’écouter, d’agir avec discernement et de ne pas se laisser submerger par les émotions. Ce sont précisément les dirigeants, les cadres et les personnes clés qui sont jugés, dans ces moments-là, sur leur capacité à rester équilibrés et à garder la maîtrise.

Voici dix situations courantes dans lesquelles le calme joue un rôle crucial dans le monde professionnel:

1.-Lors d’une réunion de crise à propos d’une fuite de données, la panique gagne l’équipe. Les messages des clients et de la presse provoquent l’agitation. Un des responsables garde son calme, structure la discussion et établit des priorités. Grâce à cette approche posée, la situation est clarifiée et les dégâts sont limités. Le calme agit ici comme une ancre dans la tempête.

2.- Lors d’une importante négociation pour une collaboration internationale, des conditions inattendues sont posées. Une réaction impulsive pourrait faire échouer l’accord. Le représentant prend une courte pause, se recentre et pose des questions éclairantes. Son calme rétablit la confiance et mène finalement à un accord favorable.

3.- Une équipe marketing travaille sous forte pression sur une campagne. Un désaccord éclate sur la stratégie à suivre. Alors que certains se perdent en reproches, un membre de l’équipe reste calme et se concentre sur le contenu. En exposant les arguments de façon sereine et dans un ton ouvert, une solution est trouvée sans escalade.

4.- Lors d’une réunion du conseil d’administration, un rapport critique sur la culture interne est soudainement présenté. L’atmosphère devient tendue, les réactions défensives se multiplient. Un administrateur garde son calme, reconnaît le sérieux du rapport et propose de l’utiliser comme base pour des améliorations. Cette attitude calme évite une réaction défensive et ouvre la voie à une action constructive.

5.- Un manager expérimenté reçoit à l'improviste une demande de la direction: justifier une décision stratégique en moins de 24 heures. Au lieu de céder au stress, il prend du recul, rassemble les bonnes personnes et élabore une analyse concise. L'approche calme permet de fournir une réponse réfléchie, appréciée par la direction.



6.- Un jeune entrepreneur est confronté à des questions critiques lors d'un entretien en direct sur ses récentes décisions. Au lieu de se défendre de façon véhémente, il reste posé et factuel. Sa tranquillité et sa transparence inspirent confiance et changent la tonalité de l'entretien. Le calme devient ici une force de communication.

7.- Juste avant un événement de lancement de produit, un problème technique survient. Tandis que le stress se propage parmi les collaborateurs, le

responsable reste calme: les tâches sont redistribuées, la communication avec les clients est soignée, et le public est informé avec honnêteté. Grâce à ce leadership serein, la confiance est maintenue malgré le contretemps.

8.- Lors d'une visioconférence internationale, des problèmes techniques apparaissent. Certains participants s'énervent, tandis que la personne en charge garde son calme, informe tout le monde et propose une solution pratique. La réunion reprend avec une concentration renouvelée. L'attitude sereine évite les perturbations supplémentaires et sauve la séance.

9.- Lors d'un processus de changement en entreprise, une résistance se fait sentir parmi les employés. La direction choisit de ne pas forcer, mais adopte une approche calme et progressive. En écoutant, en reformulant, et en laissant de l'espace aux objections, elle construit une relation de confiance. Le calme mène ici à une acceptation durable du changement.

10.- Une entreprise est impliquée dans un litige juridique. L'attention des médias augmente, les actionnaires s'inquiètent. Au lieu de céder à la panique, le conseil d'administration communique avec calme, de manière transparente et régulière. Cette approche assure la stabilité, tant en interne qu'en externe. La sérénité affichée préserve la réputation et les partenariats.

Conclusion

Le calme est une force précieuse et souvent sous-estimée, aussi bien dans le jeu de dames que dans le monde des affaires. Sur le plateau, il permet de penser avec précision sous pression. Dans la sphère

professionnelle, il évite les décisions hâtives, les conflits qui dégénèrent, et les atteintes à la réputation. Dans les deux domaines, une règle prévaut: ce n’est ni le plus rapide ni le plus bruyant qui l’emporte, mais celui qui garde la tête froide dans la tourmente.

Le calme n’est pas l’absence d’émotion, mais la maîtrise de celle-ci. Il permet d’agir avec clarté, même dans un environnement agité. À une époque faite de stimulations constantes, d’attentes élevées et de réactions rapides, le calme devient une qualité de plus en plus distinctive. Celui qui sait le préserver fait la différence – sur l’échiquier, dans la salle de réunion, et bien au-delà.

1.10 Formation du caractère

La pratique du jeu de dames développe des qualités sportives et des vertus humaines.

Hendrik van der Zee, étudiant de 22 ans originaire de Leeuwarden, était en 1989 l'un des meilleurs joueurs de dames des Pays-Bas. Il avait sa propre vision du caractère d'un bon joueur:

> "Pour bien jouer aux dames, il faut être d'une précision incroyable. Il faut également avoir un contrôle total de soi-même pendant la partie. Le jeu de dames est avant tout un combat contre soi-même."



Hendrik van der Zee, 1987
Wikipedia, Rob Croes pour Anefo, Archives nationales

Le directeur de compétition général, M. De Kruyff, alors directeur de banque à Utrecht, déclara un jour:

> “Ce qui est magnifique dans ce jeu, c’est l’art d’évaluer son adversaire. Disputez quelques parties contre quelqu’un, et vous en saurez beaucoup sur son caractère — s’il est agressif ou réfléchi, ambitieux ou prudent.”

Au Sénégal, on peut voir des Africains jouer aux dames sur la place du marché, sur des plateaux usés, en lançant des cris et en murmurant des formules incantatoires. Les joueurs professionnels jouent à l’intuition et ont généralement une bonne connaissance de leur adversaire:

> “Pour gagner, il faut percer le caractère de son adversaire, car le jeu est un reflet du caractère.”

La trajectoire de vie des joueurs d’échecs Aljechin et Euwe a montré que la science avait sa place dans le jeu d’échecs, tout comme l’art dans son sens le plus subtil. Si l'on considère que l’enseignement participe à l’éducation et à la formation du caractère, alors le jeu est parfaitement adapté — l’intuition, la persévérance, le sens tactique et stratégique, la maîtrise de soi y sont essentiels et s’y développent.

De nombreuses études ont été menées sur les bienfaits des cours d’échecs. Toutes concluent que l’apprentissage du jeu d’échecs a un effet positif sur les résultats scolaires et la formation du caractère chez l’enfant. Le psychologue néerlandais Karel van Delft fait partie des chercheurs qui ont démontré que les leçons d’échecs ont des effets positifs sur les plans cognitif, social et émotionnel.

1.10.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, la formation du caractère se manifeste dans la façon dont un joueur gère la victoire, la défaite, la pression et la persévérance. Un joueur expérimenté apprend à surmonter les échecs, à rester humble dans la victoire, et à ne pas perdre sa concentration sous la pression ou la fatigue. Ce jeu est ainsi non seulement un entraînement stratégique, mais aussi une activité formatrice qui développe des qualités intérieures telles que la discipline, la patience, la résilience et la connaissance de soi.

Dans le monde de l'entreprise également, la formation du caractère joue un rôle crucial. Le leadership, la fiabilité, la capacité de décision et la résilience ne sont pas des dons innés, mais des qualités forgées à travers l'expérience – souvent dans des situations difficiles. Une culture d'entreprise qui favorise la formation du caractère contribue à des performances durables, à un comportement responsable et à une conduite éthique. Le caractère se révèle dans le comportement sous pression, dans les relations humaines, et dans les choix faits lorsque les réponses faciles n'existent pas.

Les exemples suivants illustrent comment la formation du caractère se manifeste à différents niveaux du monde professionnel:

1.-Un jeune employé commet une erreur ayant de grandes conséquences financières. Au lieu de la cacher ou d'accuser quelqu'un d'autre, il choisit la transparence. Ce choix ne mène pas au licenciement, mais au respect. Cette expérience marque un tournant dans son attitude professionnelle. En

assumant ses responsabilités, son caractère se renforce — la fiabilité devient une valeur fondamentale.

2.-Un chef de projet fait face à un conflit d'équipe qui bloque l'avancement. Il choisit de ne pas fuir ni d'intervenir à la hâte, mais d'écouter chaque partie avec attention. La patience, l'empathie et la maîtrise de soi sont sollicitées. Le caractère de leader se forge ici, non par le contrôle, mais par la connexion.

3.-Lors d'une fusion, un membre de la direction doit s'adresser aux employés licenciés. Il choisit de parler avec sincérité et vulnérabilité plutôt que de se cacher derrière des textes formels. Ce choix courageux touche les employés, même en des temps difficiles. Le caractère qui se forme ici repose sur l'intégrité et la dignité humaine.

4.-Un professionnel refuse une mission dont l'éthique est douteuse, malgré la pression de la hiérarchie et la promesse de profits. La décision crée une tension temporaire au sein de l'organisation, mais renforce la confiance à long terme. La formation du caractère se voit dans la fidélité à ses convictions, même au détriment de la facilité.

5.-Après un lancement de produit raté, l'équipe responsable est vivement critiquée par la direction. Au lieu de se défendre, elle opte pour la réflexion et la collaboration. En transformant la déception en moment d'apprentissage, la résilience et l'esprit d'équipe sont renforcés — les fondations du succès futur sont posées.

6.-Un employé expérimenté est invité à encadrer un jeune collègue. Il hésite au départ: peu de temps, d'autres priorités. Mais il choisit de s'impliquer. Le

processus permet non seulement à l'autre de progresser, mais entraîne également une croissance personnelle. Le leadership en tant que qualité de caractère prend forme dans la pratique.



7.-En période d'incertitude financière, une organisation envisage de réduire les dépenses dans les services sociaux. Un manager plaide pour leur maintien, malgré la pression des actionnaires. Le choix n'est pas le plus rentable à court terme, mais il est le plus humain. Cette décision renforce le caractère de l'ensemble de l'organisation.

8.-Un dirigeant remarque chez lui un comportement d'impatience et de distance en période de stress. Au lieu de se justifier, il fait appel à un coach. Par

l'introspection et la volonté de changer, la formation du caractère est activement encouragée. Le résultat est un leadership plus fort et plus empathique.

9.-Une organisation fait face à des critiques publiques concernant une campagne antérieure. Plutôt que de se défendre, elle écoute, assume ses responsabilités et met en œuvre des améliorations. Cette posture exige du courage et de l'humilité. Le caractère collectif de l'organisation change: l'ouverture et la capacité à apprendre prennent le pas sur l'image et l'orgueil.

10.-Lors d'une réorientation stratégique, un plan à long terme est proposé, dont les effets ne se feront sentir que dans cinq ans. Certains membres du conseil plaident pour des résultats rapides, d'autres pour une croissance durable. Celui qui défend la vision à long terme démontre non seulement de la vision, mais aussi de la persévérance et une foi dans des valeurs partagées. La formation du caractère se manifeste ici par la capacité à tenir bon sans forcer.

Conclusion

La formation du caractère n'est pas un concept abstrait, mais un processus qui se joue dans la pratique quotidienne — tant sur le damier que dans le monde professionnel. Au jeu de dames, le caractère se forme en apprenant à gérer le stress, les erreurs et le désir de gagner. Dans l'entreprise, il se construit à travers les dilemmes éthiques, les défis relationnels, les moments de leadership et la manière de faire face aux revers.

Ces exemples montrent que la formation du caractère ne renforce pas seulement les individus,

mais rend aussi les organisations plus humaines, plus fiables et plus durables. La capacité à rester fidèle à une ligne de conduite dans les moments difficiles, à rester honnête quand ce n'est pas évident, à prendre ses responsabilités — ce ne sont pas des talents innés, mais les fruits d'un processus de maturation.

Dans un monde où la rapidité, la performance et la visibilité sont souvent prioritaires, le caractère constitue la force silencieuse qui fait la différence à long terme. De même que, dans le jeu de dames, ce n'est pas le joueur le plus rapide qui gagne, mais celui qui comprend le mieux l'essence du jeu, dans le monde des affaires: le caractère est le fondement d'un leadership crédible et d'une coopération durable.

1.11 Sang-froid

Molimard, formé par Bonnard — autrefois peut-être le joueur d'attaque le plus brillant — savait déjouer les pièges de Weiss. Dans un calme d'esprit absolu, avec sang-froid, tempérament, endurance, et sans aucun préjugé ni automatisme routinier — qui entravent l'esprit de tant de maîtres — Molimard recherchait toujours le meilleur coup positionnel. En cela, il était sans égal. Il s'agissait d'un jeu forcé en vue de la victoire, mais invisible pour la plupart des spectateurs. Ce n'est qu'au moment où l'adversaire semblait commettre une erreur qu'on comprenait qu'il était, depuis déjà une dizaine de coups, entraîné dans une suite fatale de coups forcés. Comme pour tant d'artistes, c'est le sort du joueur positionnel d'être apprécié à sa juste valeur uniquement par une élite. Toute la théorie de Molimard s'exprimait dans une analyse vivante. Il était une synthèse admirable de théorie et de pratique.

À Paris eut lieu le premier match pour le championnat du monde de dames, opposant Marius Fabre à Maurice Raichenbach. Raichenbach, avec les blancs, ouvrit par 33–28, mais Fabre ne voulant manifestement pas d'une partie hollandaise, échangea immédiatement par 17–22 puis 11x22. Après 3. 39–33, 6–11, les blancs jouèrent 34–30 puis 30–25, donnant lieu à un genre de jeu bien connu: jeu de flanc contre jeu central. Au milieu de la partie, Fabre détruisit sa position centrale et dirigea toutes ses pièces disponibles à l'attaque contre l'aile courte de Raichenbach. La lutte devint alors très tendue, et la moindre faute aurait pu être décisive. La position de Raichenbach, en particulier, était précaire. Le maître polonais se défendit cependant avec un grand

sang-froid, et la partie se termina sur une égalité après un sacrifice profondément calculé de Raichenbach. Notons que Fabre, habituellement très rapide, utilisa ici presque tout son temps, ne disposant que de cinq minutes pour six coups dans la deuxième heure.



Maurice Raichenbach – Marius Fabre

Lors des deux dernières parties du match Fabre–Raichenbach, Raichenbach réussit à repousser les violentes attaques du champion de France. Grâce à une victoire précédente, Raichenbach fut sacré champion du monde. Bien que son titre ne fût pas universellement reconnu (notamment pas aux Pays-Bas), Raichenbach accomplit une performance dont tout joueur de dames pourrait être fier: il infligea à Fabre — qui n'avait jusque-là jamais été battu en match, sauf par Springer — sa première défaite en match. Un résultat remarquable, d'autant plus que le champion polonais n'avait que dix-huit ans (il fêtait ses dix-neuf ans en mai 1934). Dans la neuvième

partie surtout, Fabre joua l'attaque du début à la fin, et l'aile longue de Raichenbach fut sévèrement mise à l'épreuve. Mais le jeune Polonais se défendit avec son sang-froid habituel, empêchant son adversaire de transformer son avantage positionnel, et la partie se conclut sur une nulle au 35e coup. La dixième partie débuta par une ouverture dans laquelle Raichenbach (avec les noirs) força un échange massif au milieu de la partie. La position devint alors si claire qu'aucune surprise n'était à prévoir. Le public, pourtant nombreux, continua d'espérer contre toute attente — mais le miracle tant attendu ne se produisit pas. Raichenbach obtint facilement la nulle et remporta ainsi le match.

1.11.1 Le monde des affaires

Le sang-froid est une qualité cruciale dans le jeu de dames. Surtout dans les situations où la partie est tendue — sous la pression du temps, face à des combinaisons complexes ou des coups imprévus — c'est le sang-froid qui fait la différence. Un joueur qui sait garder son calme sous pression conserve une vue d'ensemble, analyse avec clarté et prend la bonne décision sans se laisser emporter par l'émotion. Le sang-froid n'est pas de la froideur, mais une stabilité intérieure qui empêche la panique ou les réactions précipitées de gâcher la partie.

Dans le monde des affaires également, le sang-froid a une grande valeur. En période de crise, sous pression publique, lors de négociations ou de changements soudains, la capacité à rester calme est essentielle. Les décideurs dotés de sang-froid ne se laissent pas

guider par la peur ou l'indignation, mais par les faits, la vision et l'intérêt à long terme. Cette qualité se révèle particulièrement lorsque les circonstances sont imprévisibles ou hostiles, et que des actions immédiates sont requises alors que toutes les informations ne sont pas encore disponibles.

Les exemples suivants illustrent comment le sang-froid se manifeste dans différentes situations professionnelles:

1.-Lors d'une émission en direct, un dirigeant d'entreprise est interviewé et se voit adresser une accusation inattendue. Là où beaucoup réagiraient avec colère ou dénégation, l'intéressé reste calme, pose une question en retour et souligne l'importance des faits. Cette attitude empêche l'escalade et permet une suite plus nuancée.

2.-Un chef d'équipe est attaqué avec véhémence lors d'une réunion de direction à propos d'une décision stratégique. Au lieu de se défendre ou de se replier, il explique calmement ses choix, y compris les risques. Par son ton posé et sa concentration sur le fond, le calme revient dans la salle et le respect est restauré.

3.-Lors d'une importante transaction boursière, une erreur dans la documentation est signalée. L'équipe panique, mais le responsable demande un moment de silence, redéfinit les tâches et établit des priorités. Grâce à cette intervention empreinte de sang-froid, le processus est sauvé dans les délais.

4.-Un client très mécontent exprime bruyamment sa frustration dans un lieu public. L'employé concerné reste calme, reconnaît le mécontentement et cherche une solution d'un ton posé. En ne réagissant pas

émotionnellement mais avec maîtrise, la situation se calme. Le client s'apaise et l'incident ne dégénère pas.



5.-Lors d'un voyage d'affaires à l'étranger, un document important disparaît. La panique s'installe. Une personne garde l'esprit clair, retrace les étapes de la journée et contacte les bonnes personnes. Grâce à son sang-froid, le document est retrouvé et le rendez-vous professionnel peut avoir lieu comme prévu.

6.-Une jeune entreprise est soudainement critiquée dans les médias suite à une déclaration mal interprétée de son fondateur. La pression monte rapidement sur les réseaux sociaux. Au lieu de réagir dans la précipitation, l'équipe de communication choisit un message réfléchi et posé, expliquant le contexte. Le sang-froid permet d'éviter le pire et génère même de la compréhension dans l'opinion publique.

7.-Lors d'une négociation portant sur plusieurs millions, la partie adverse change soudain les conditions. Le représentant de l'entreprise ne réagit pas impulsivement, mais demande du temps pour consulter en interne. En évitant une réaction émotionnelle, un nouvel espace de négociation stratégique s'ouvre. L'accord est conclu avec de meilleures conditions.

8.-Un salarié est confronté à un entretien de licenciement inattendu. Au lieu de se laisser emporter par l'émotion, il pose des questions, demande un exposé écrit des motifs et se concentre sur les prochaines étapes. Ce sang-froid sera plus tard mentionné comme l'une des raisons d'une recommandation positive, malgré les circonstances difficiles.

9.-Une cyberattaque sème la panique dans le service informatique. Des alertes apparaissent partout. Un spécialiste garde son calme, coupe les connexions nécessaires, active les mesures d'urgence et informe la direction. En suivant le protocole avec sang-froid, de graves dégâts sont évités.

10.-Lors d'une assemblée d'actionnaires, une polémique éclate sur un possible conflit d'intérêts. Un dirigeant est directement interpellé. Au lieu de se crisper ou de réagir de manière émotive, il explique clairement les faits et indique les documents disponibles. Grâce à une communication calme et transparente, la confiance dans le processus est restaurée.

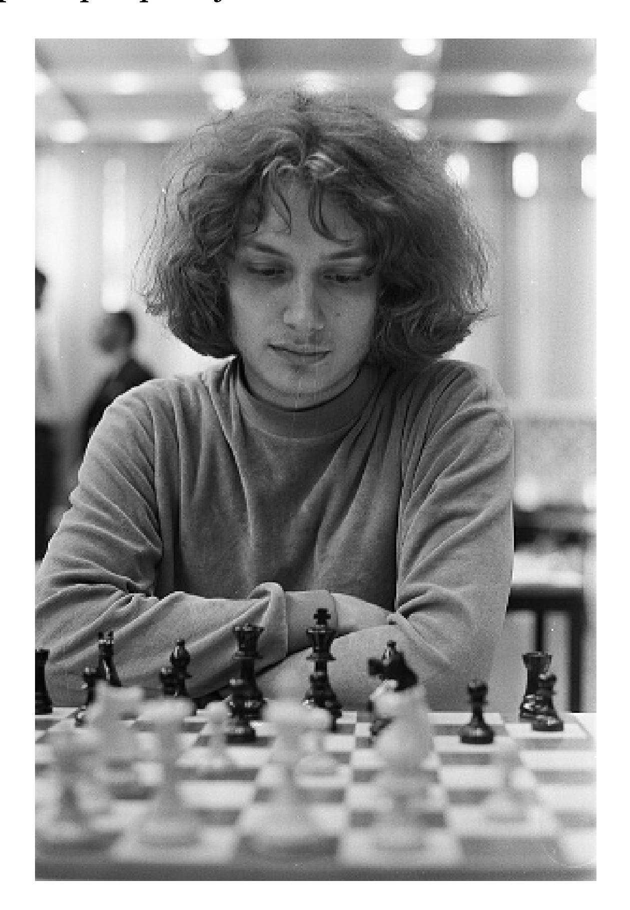
Conclusion
Le sang-froid n’est pas de l’indifférence glaciale, mais la capacité à rester maître de soi même sous pression. Dans le jeu de dames, cette qualité détermine qui garde le contrôle lorsque tout devient chaotique. Dans le monde des affaires, c’est une compétence indispensable pour les dirigeants, les professionnels et les équipes confrontés à la critique, à l’incertitude ou au changement rapide.

Ce que ces exemples ont en commun, c’est que le sang-froid empêche de prendre des décisions sous l’effet de la panique, de l’orgueil ou de l’impulsivité. Il crée un espace pour penser clairement, agir professionnellement et garder une vision globale. Souvent, ce n’est pas la stratégie la plus brillante ni les connaissances les plus vastes qui triomphent, mais la capacité à rester calme quand les autres perdent leur sang-froid.

Le sang-froid peut se développer — par l’expérience, la conscience de soi, et en s’autorisant à rester calme même dans les moments de tension. Que ce soit dans le jeu ou dans les affaires, celui qui sait garder la tête froide garde l’initiative. Et celui qui garde l’initiative peut orienter le succès, même dans les situations les plus difficiles.

1.12 Articles de presse

Je ne sais ni jouer aux échecs ni aux dames. Pourtant, je préfère les échecs aux dames. C'est étrange. Serait-ce parce que je trouve Timman plus sympathique que Sijbrands ?



Jan Timman
(Wikipedia – Anefo - Nationaal Archief)

Eh bien non, j'apprécie les deux hommes autant. Deux grandes têtes remplies de bien plus que des

capacités de calcul. Deux grands corps qui montrent qu'ils aiment plus que simplement penser en profondeur. Deux doux géants, chacun doté d'un talent exceptionnel. Et pourtant, le joueur d'échecs me séduit davantage. Serait-ce parce que les échecs sont plus mondiaux ? Pas non plus. La popularité d'un sport m'importe peu. Plus beau encore que les échecs ou les dames, il y a la course des onze villes – une folie nationale. Ce n'est pas non plus parce que Timman serait meilleur que Sijbrands. Le joueur de dames a même une plus grande chance de devenir champion du monde. Non, cela doit avoir à voir avec l'accessibilité des articles de presse. En lisant un compte rendu d'échecs, j'ai bien plus l'impression qu'il s'agit d'une guerre totale. Cavaliers faibles, fous puissants, pions isolés, tours folles, dames dominantes, rois fuyants – il y a toujours des métaphores qui saisissent même le profane. Pour les dames, je dois toujours passer par des variantes numériques sans signification. Pas de menaces mortelles, pas de pièges empoisonnés, pas de plateaux en feu. Pourtant, les connaisseurs me disent que leur sport aussi regorge de faux sacrifices, d'échappatoires, d'encerclements et d'étranglements. Mais pourquoi n'en parlent-ils pas de cette façon ? Et pourquoi font-ils si souvent match nul ?

1.12.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, les articles de presse sont depuis des décennies un élément essentiel de la documentation, de la réflexion et de la promotion. Ils ne se contentent pas d'enregistrer les matchs et les tournois, mais offrent aussi un aperçu des stratégies, des analyses d'erreurs et de la formation du caractère

des joueurs. Le ton du compte rendu, la profondeur de l'analyse et le contexte des parties contribuent à la réputation des joueurs et à l'histoire du jeu.

Dans le monde des affaires également, les articles – dans les journaux, magazines spécialisés ou médias numériques – jouent un rôle influent. Ils peuvent forger ou détruire la réputation d'une organisation, modifier la perception des choix stratégiques ou influencer l'opinion publique. Contrairement aux rapports internes, les articles de presse sont largement diffusés et souvent accompagnés d'interprétations journalistiques, ce qui exige une attention particulière à la transparence, à la stratégie et à la communication médiatique.

Les situations ci-dessous montrent comment les articles de presse peuvent également avoir un impact considérable dans le monde des affaires.

1.-Une jeune entreprise innovante est mise en lumière positivement dans un journal national, en raison d'un produit durable. L'article comprend des interviews, des informations de fond et des photos de l'équipe. Cette visibilité suscite un intérêt croissant de la part des investisseurs et des partenaires. L'article de presse agit comme un accélérateur de réputation, plus efficace qu'une campagne marketing.

2,-Lors d'un conflit social entre la direction d'une entreprise de production et le personnel, un journal régional publie un article à sens unique décrivant la direction comme dure et distante. L'opinion publique se retourne, bien que la réalité soit plus complexe. Cet exemple montre à quel point un article peut profondément influencer l'image, avec des conséquences directes sur la confiance et le moral.

3.-Un journal financier publie un article détaillé sur un changement de direction dans une entreprise cotée en bourse. Bien que la communication interne soit encore en cours, l'article influence immédiatement le cours de l'action. La rapidité avec laquelle l'information circule via les journaux ou les plateformes numériques rend indispensable une gestion proactive des médias.



4.-Après une cyberattaque majeure, un rapport approfondi met en lumière la vulnérabilité

numérique d'un établissement de santé. En plus des détails techniques, les conséquences personnelles sont également abordées. L'article oblige l'organisation à rendre des comptes publiquement et accélère les investissements en cybersécurité. Cela montre la valeur du journalisme comme incitation externe à l'amélioration interne.

5.-Un article d'opinion dans un journal économique loue le style de leadership d'une femme dirigeante combinant transparence, empathie et efficacité. Cet article mène à des invitations à des conférences, interviews et postes d'administratrice. L'article renforce non seulement la réputation personnelle, mais ouvre aussi un débat sociétal sur l'inclusion au plus haut niveau.

6.-Un article dans un hebdomadaire met en évidence les dommages environnementaux causés par une entreprise chimique. L'entreprise y est accusée non seulement de pollution, mais aussi de manque de communication. La confiance du public chute. Un article de presse solidement documenté peut contraindre une organisation à revoir sa politique et sa communication.

7.-Un article régional met en avant une initiative sociale réussie d'une entreprise de construction en collaboration avec des jeunes locaux. L'article donne la parole aux habitants et participants, avec des photos des résultats concrets. Cette couverture médiatique positive renforce le soutien public et conduit à de nouveaux contrats publics.

8.-Une source anonyme au sein d'une banque internationale révèle une pression interne et des cas de burn-out. Un journal économique publie un article intitulé “Banquiers au bord du gouffre”. Bien

que la direction nie officiellement, l'article entraîne une enquête interne et une révision de l'organisation du travail. L'influence d'un bon journalisme d'investigation est ici clairement perceptible.

9.-Un article rétrospectif dans le supplément du week-end d'un journal national retrace les réussites et échecs d'une entreprise familiale sur cinquante ans. En mettant l'accent sur l'histoire humaine, il suscite reconnaissance et sympathie pour l'esprit d'entreprise, même face aux erreurs. Cet article fait à la fois office d'hommage et de leçon.

10.-Un article d'opinion dans un journal international soulève des questions éthiques sur le développement technologique dans une grande entreprise de logiciels. La combinaison de faits, d'analyses et de réflexions morales provoque un débat sectoriel repris par d'autres médias. L'article devient un point de départ pour une remise en question éthique au sein et en dehors de l'entreprise.

Conclusion

Les articles de presse remplissent, tant dans le jeu de dames que dans le monde des affaires, un rôle qui va bien au-delà du simple compte rendu. Dans les dames, ils enregistrent les parties, expliquent les choix et rendent hommage aux maîtres. Dans le monde professionnel, ils documentent réussites et erreurs, mais influencent surtout l'image, la réputation et la direction à suivre.

À une époque où l'information circule rapidement et a un impact immédiat, les organisations doivent non seulement réagir à la presse, mais aussi la

comprendre et l'intégrer stratégiquement. La force d'un bon article réside dans la combinaison des faits, du contexte et de la portée publique.

Ceux qui reconnaissent l'importance d'une couverture honnête et nuancée peuvent utiliser les médias comme miroir, outil d'apprentissage, voire allié. Tout comme un joueur de dames apprend de l'analyse publiée après la partie, une entreprise peut grandir en comprenant comment elle est perçue publiquement. Les articles de presse ne sont donc pas de simples enregistrements du passé, mais des signaux de ce qui compte.

1.13 La pensée critique

Dès 1971, M. H. A. J. Nap a présenté un mémoire pour l'examen final de l'Académie pédagogique chrétienne d'Ede. Ce mémoire s'adressait notamment aux enseignants souhaitant introduire le jeu de dames à l'école primaire. Les points suivants y étaient abordés:

> a. Il doit viser le développement personnel des élèves (ne pas se laisser décourager par les difficultés; persévérance; ne pas abandonner facilement).
> b. Il doit éveiller l'intérêt pour la culture.
> c. Il doit développer la capacité d'analyse des élèves (se concentrer sur l'essentiel, peser les données).
> d. Il doit favoriser la productivité des élèves (avoir confiance en son propre jugement, sens des responsabilités).
> f. Il doit améliorer la capacité de prise de décision.
> g. Il doit encourager l'esprit critique, l'objectivité, l'ouverture d'esprit et le sens de la relativité.
> h. Il doit promouvoir l'adaptabilité, la précision, la propreté et l'ordre.
> i. Il doit favoriser une approche structurée et méthodique.
> j. Il doit valoriser la simplicité, la clarté et la concision. Les élèves doivent apprendre à consulter de manière adéquate les sources d'information.

Dans un long article consacré à la solidité du jeu du grand maître Keller, Anderson soulignait également l'importance des rubriques de dames pour développer l'esprit critique:

> "En étudiant les rubriques de dames, le joueur peut suivre les grandes compétitions grâce à quelques chiffres. Les analyses de parties par des joueurs expérimentés diffusent rapidement les connaissances dans un cercle plus large. De plus, un joueur en devenir acquiert une vision plus large en consultant plusieurs sources. Confronter des opinions – qui ne sont pas toujours

> convergentes – aiguise son esprit critique, l'une des qualités les plus essentielles chez un joueur performant."

Aujourd'hui, les cours d'échecs sont obligatoires dans près de trente pays. En Russie, ils font partie du programme scolaire depuis plus de quarante ans. Les enfants y sont encouragés dès le plus jeune âge à pratiquer les échecs, ce qui renforce probablement leurs compétences en résolution de problèmes et en raisonnement. Récemment, les cours d'échecs gagnent en popularité dans de nombreuses écoles privées d'Abuja, au Nigeria, en raison de leur utilité dans le développement de la créativité et des compétences entrepreneuriales.



Schaken in Nigeria
https://www.phnompenhpost.com

Les données sont irréfutables: depuis des décennies, les études sur les échecs envoient un message clair. La pratique des échecs stimule la pensée critique, améliore la concentration et la persévérance, et développe la capacité à trouver des solutions créatives.

Les échecs ou les dames sont d'excellents outils pour illustrer la pensée critique.
Pendant une partie, le joueur doit élaborer un plan d'attaque ou de défense. Cela implique non seulement de réfléchir à des problèmes similaires déjà rencontrés (mobiliser ses connaissances passées), mais aussi de vérifier systématiquement toutes les combinaisons possibles de coups, puis d'évaluer chaque ligne. Ce processus mental consiste à visualiser les déplacements de pièces, analyser la position, puis produire un coup raisonné. C'est exactement la définition de la pensée critique.

1.13.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, la pensée critique est une compétence essentielle. Chaque coup demande une évaluation réfléchie: le plan est-il cohérent ? Y a-t-il un piège ? Quels sont les risques ? Quelles sont les conséquences à long terme ? Un joueur qui joue uniquement par automatisme ou intuition risque de tomber dans des pièges simples. La pensée critique permet non seulement de réfléchir sur ses propres raisonnements, mais aussi de comprendre les intentions et les tactiques de l'adversaire. Cela fait partie intégrante de la stratégie, de l'analyse et de la prise de décision.

Dans le monde professionnel aussi, la pensée critique est incontournable. Dans un environnement rempli d'informations, de pressions, d'attentes et d'intérêts divergents, il est vital de pouvoir remettre en question les idées, peser les arguments, et fonder ses décisions sur plus que de simples hypothèses. La

pensée critique empêche la pensée de groupe, les analyses superficielles et le suivisme aveugle. Les entreprises qui savent se remettre en question, analyser leurs processus, leur marché et leurs propres convictions sont plus aptes à innover, à réduire les risques et à agir de manière éthique.

Voici quelques exemples concrets montrant comment la pensée critique s'exerce à différents niveaux dans le monde professionnel:

1.-Lors d'une réunion stratégique, un consultant propose un plan séduisant. Un manager demande toutefois sur quelles sources reposent les hypothèses et quels sont les angles morts éventuels du modèle. Cette posture critique déclenche un débat constructif, menant à une stratégie plus réaliste et robuste.

2.-En entretien d'embauche, un candidat revendique des résultats impressionnants dans un poste précédent. Le recruteur pose des questions sur le contexte, les méthodes de mesure et les conditions. Grâce à cette approche critique, il découvre que les chiffres sont présentés de manière trompeuse. Une erreur de recrutement est évitée.

3.-Une campagne marketing met en avant un message écologique. Un employé fait remarquer que le processus de fabrication du produit vanté n'est pas du tout durable. Au lieu de balayer la remarque, l'équipe retravaille la campagne. L'esprit critique de l'employé évite un faux message et renforce la crédibilité.

4.-Un dirigeant reçoit un rapport positif d'un cabinet externe sur la culture d'entreprise. Plutôt que d'en rester là, il interroge la méthodologie, l'échantillon et

l'implication réelle des salariés. Il découvre que certains départements n'ont pas été consultés. Une étude complémentaire donne un tableau plus nuancé permettant des actions ciblées.

5.-Lors de l'implémentation d'un nouveau logiciel, des problèmes surgissent. Le fournisseur en rejette la faute sur les utilisateurs. Un responsable informatique pose des questions critiques sur la compatibilité technique et les phases de test. Il identifie un bug dans le code source. Cette investigation mène à une solution et à de meilleures relations avec le fournisseur.

6.-En séance de brainstorming, une idée est proposée qui ressemble fortement à un projet antérieur qui avait échoué. Un membre expérimenté rappelle les erreurs du passé. Plutôt que de rejeter l'idée, l'équipe l'ajuste à la lumière des leçons apprises. Cela évite une répétition des échecs.

7.-Dans un rapport annuel, on annonce une hausse des bénéfices. Un analyste financier s'interroge sur la nature exacte de ces gains. Il découvre qu'ils proviennent en partie de ventes exceptionnelles d'actifs, et non d'une croissance durable. Grâce à cette analyse critique, la communication est ajustée.

8.-Un responsable reçoit une plainte pour comportement discriminatoire dans un service. Au lieu de réagir émotionnellement ou de se fier à ses impressions, il choisit une approche méthodique: qui était présent ? Quels sont les faits ? Quels schémas apparaissent ? Cette attitude critique permet une gestion équitable et renforce la confiance au sein de l'équipe.

9.-Une entreprise envisage une fusion avec un partenaire étranger. Le projet semble prometteur sur le papier. Mais un membre du comité directeur soulève des questions sur les différences culturelles, les risques d'intégration et les équilibres de pouvoir. Cette analyse critique ralentit le processus, mais évite un échec stratégique futur.



10.-Un stagiaire présente une étude de marché basée sur 20 questionnaires. Son superviseur salue l'initiative mais pose des questions sur la validité, la représentativité et les biais. Cette discussion critique

permet au stagiaire de mieux comprendre l'importance de la rigueur méthodologique, même dans de petits projets.

Conclusion

La pensée critique n'est pas du scepticisme ou du négativisme, mais une forme de responsabilité dans la qualité des décisions. Aux dames, elle aide à éviter les pièges simples, à anticiper l'adversaire et à maintenir une vivacité intellectuelle. Dans le monde des affaires, elle permet de dépasser les apparences, d'identifier les risques à temps, et d'agir avec éthique et stratégie.

Les exemples ci-dessus démontrent que la pensée critique est présente à tous les niveaux: du conseil d'administration à l'opérationnel, de la grande stratégie à la communication quotidienne. C'est une compétence qui conduit à de meilleurs résultats, mais aussi à une maturité professionnelle accrue, à plus de transparence et à une capacité d'apprentissage renforcée. Dans un contexte où la rapidité, la pression et les opinions dominent, la pensée critique apporte une force de recul: la capacité de réfléchir avant d'agir. Elle protège non seulement contre les erreurs, mais ouvre la voie à l'innovation, à la coopération et à la confiance.

1.14 Capacité d’apprentissage

Les échecs sont à la fois un jeu et un outil éducatif permettant d'acquérir des compétences. C’est un jeu de réflexion puissant qui apprend à l’enfant à utiliser son esprit critique et à développer sa mémoire. Les échecs sont amusants et captivants, et tous les groupes d’âge peuvent profiter des nombreux bienfaits qu’offre ce jeu. Autrefois, les adultes étaient les principaux joueurs, jusqu’à ce que les écoles prennent conscience des avantages et du potentiel de développement que les échecs pouvaient apporter aux enfants.

Ces dernières années, l’enseignement des échecs est devenu une option obligatoire dans certaines écoles maternelles, tandis que d’autres ne le proposent pas du tout. Certains enfants participent à des clubs d’échecs en dehors du cadre scolaire. Les échecs sont considérés comme un jeu d’intelligence, et leurs effets sur les individus ont fait l’objet de nombreuses études. L’une de ces recherches a été menée pour examiner si une formation aux échecs a un impact sur la créativité et les compétences en "théorie de l’esprit" (la capacité à comprendre les pensées, sentiments et intentions d’autrui). L’étude a porté sur 87 enfants: 41 ayant reçu une formation aux échecs (âge moyen: 67,9 mois) et 46 n’en ayant pas reçu (âge moyen: 68,46 mois). Les résultats montrent que les enfants formés aux échecs ont obtenu des scores plus élevés aux tests de pensée créative et de théorie de l’esprit, avec des différences statistiquement significatives.

En conclusion, les enfants de l’échantillon ne présentaient pas de différences significatives en

termes de développement cognitif, linguistique, socio-émotionnel ou psychomoteur, mais leurs compétences en pensée créative et en théorie de l'esprit se distinguaient clairement en faveur du groupe formé aux échecs. Les échecs semblent donc renforcer ces compétences. Ainsi, proposer les échecs comme matière dans toutes les écoles et à tous les âges pourrait soutenir le développement des enfants dans de nombreux domaines. Les enfants qui manifestent un intérêt particulier peuvent également rejoindre des clubs d'échecs. Une étude complémentaire, basée sur un modèle de pré- et post-test, pourrait fournir des données encore plus détaillées sur l'impact des échecs sur la pensée créative et la théorie de l'esprit chez les enfants, qu'ils soient joueurs ou non.



Eric van Reem et Jesús Medina Molina (Chessbase)

Il a également été démontré que les enfants deviennent plus calmes, réfléchissent mieux et apprennent plus efficacement grâce aux échecs. Selon Jesús Medina Molina, les échecs sont

excellents pour les capacités d’apprentissage. Sa fille Alyssa avait des difficultés en mathématiques, qui se sont améliorées lorsqu’il lui a appris à jouer aux échecs. Aujourd’hui, on sait que les échecs peuvent améliorer les performances scolaires et professionnelles. Certains joueurs affirment même que les échecs les aident dans leur vie quotidienne. En plus de développer certaines compétences transférables, le jeu permet également de prendre conscience de ses propres lacunes, parfois insoupçonnées. En travaillant sur ces points de manière ciblée dans le cadre d’un entraînement aux échecs, une personne peut parfois faire d’importants progrès mentaux.

1.14.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, la capacité d’apprentissage est une qualité inestimable. Un joueur incapable d’apprendre de ses parties précédentes, de comprendre de nouvelles ouvertures ou d’anticiper les tactiques de ses adversaires atteindra rarement l’élite. Il s’agit de la capacité à absorber des informations complexes, à développer une vision stratégique et à appliquer ces connaissances dans des situations changeantes sur le plateau. Ce principe de développement et d’adaptation continus, si essentiel dans le monde des dames, trouve son parallèle — voire son renforcement — dans l’univers dynamique des affaires. Dans ce domaine, la capacité d’apprentissage n’est pas simplement souhaitable: elle est une condition fondamentale de survie, de croissance et d’innovation. Elle permet aux entreprises et aux individus d’anticiper les changements, de s’adapter aux nouvelles

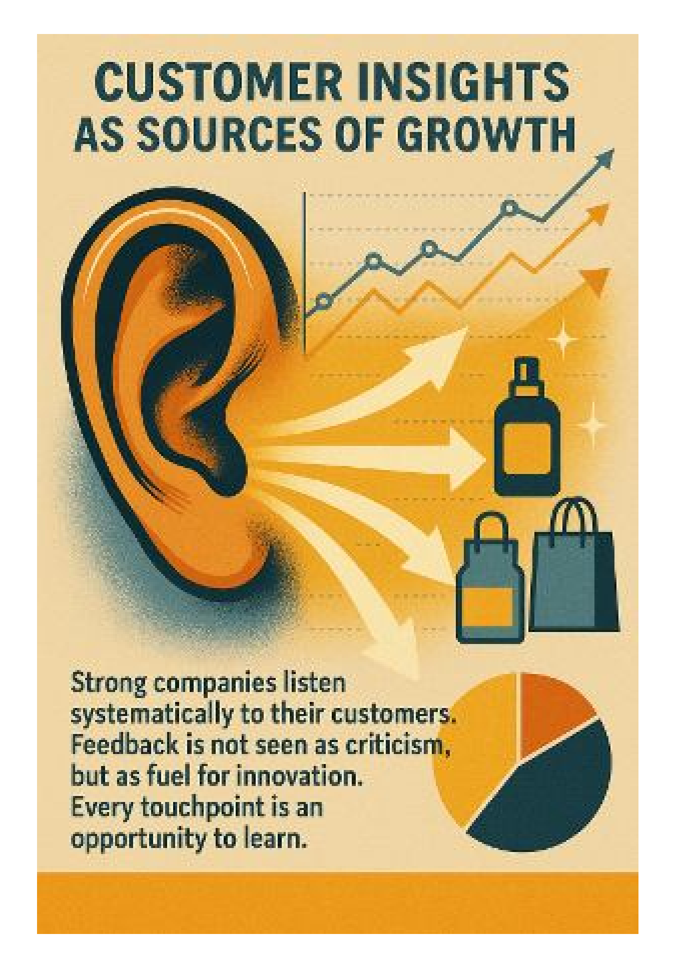
circonstances et de conserver un avantage concurrentiel dans une économie mondiale de plus en plus complexe.

1.- D'abord, la capacité d'apprentissage se manifeste dans la veille constante des tendances du marché et des évolutions sectorielles. Les entreprises qui analysent de manière proactive les nouvelles technologies, les préférences des consommateurs et les changements macroéconomiques peuvent adapter leurs stratégies plus rapidement, rester pertinentes et saisir de nouvelles opportunités. Cela exige une approche méthodique de la collecte, de l'analyse et de l'interprétation des données externes, à affiner continuellement.

2.- Un deuxième aspect crucial est la capacité à tirer des leçons des succès comme des échecs. Les organisations qui évaluent systématiquement leurs projets, produits et processus — quel qu'en soit le résultat — favorisent une culture d'amélioration continue. Cela implique d'analyser aussi bien les réussites que les revers pour identifier les facteurs déterminants, reproduire ce qui fonctionne et éviter les erreurs futures. Cela demande aussi d'avoir le courage d'affronter les vérités dérangeantes et d'en tirer des enseignements.

3.- Troisièmement, l'apprentissage est essentiel pour la compréhension du client. Les entreprises performantes investissent dans l'exploration des besoins profonds, des douleurs et des attentes de leurs clients. Grâce à des boucles de rétroaction actives et à l'analyse de données clients, elles apprennent à mieux aligner leurs produits et services avec les attentes, augmentant ainsi la satisfaction et la fidélité. Ce processus itératif — écouter, adapter, réécouter — est clé pour une croissance durable.

4.- Quatrièmement, il s’agit de développer de nouvelles compétences au sein de la main-d'œuvre. Avec les avancées technologiques rapides et les exigences changeantes du marché du travail, il est vital pour les entreprises d’investir dans la formation continue, tant technique que comportementale (résolution de problèmes, pensée critique, créativité), indispensables à l’adaptation et à l’innovation.



5.- Cinquièmement, les entreprises peuvent beaucoup apprendre de leurs concurrents et des meilleures pratiques. Grâce au benchmarking et à

l'analyse des stratégies d'entreprises performantes, elles peuvent extraire des leçons utiles sur la gestion, le marketing ou le développement produit. Il ne s'agit pas de copier, mais d'adapter des idées pertinentes à leur propre contexte.

6.- Sixième point: l'adaptation aux nouvelles réglementations. Dans un environnement juridique et éthique de plus en plus complexe, les entreprises doivent constamment apprendre à répondre aux nouvelles exigences et attentes sociétales. Une attitude proactive vis-à-vis de la conformité et de la responsabilité sociale est essentielle, tout comme une capacité d'apprentissage continue pour éviter des sanctions et protéger leur réputation.

7.- Septièmement, l'apprentissage concerne aussi le développement de la résilience face à l'imprévu. Les récentes crises mondiales ont montré combien il est vital pour les organisations de pouvoir réagir rapidement à des perturbations. Cela suppose des structures flexibles, une planification par scénarios et une capacité à reformuler rapidement une stratégie en période d'incertitude.

8.- Huitième point: la circulation des connaissances et la communication interne. Une organisation apprenante met en place des systèmes et une culture favorisant le partage d'expériences et de connaissances entre services et équipes. Cela évite de "réinventer la roue" et assure que les enseignements tirés dans une partie de l'organisation bénéficient à l'ensemble.

9.- Neuvièmement, le développement itératif des produits et services. Plutôt que de viser un lancement parfait unique, les entreprises adoptent de plus en plus l'expérimentation rapide, les prototypes et les

ajustements constants basés sur les retours utilisateurs. Ce processus d'apprentissage agile réduit les risques et accélère la mise sur le marché des innovations.

10.- Enfin, la capacité d'apprentissage est essentielle pour développer une vision stratégique à long terme. Cela signifie ne pas seulement réagir au présent, mais anticiper les évolutions futures et les disruptions potentielles. Cela requiert la capacité à détecter les signaux faibles, à reconnaître les schémas émergents et à en tirer des leçons via une analyse approfondie de l'environnement.

Conclusion

Ces dix points montrent que la capacité d'apprentissage est une compétence transversale, dynamique et essentielle dans le monde des affaires. Elle s'applique à tous les niveaux et à toutes les fonctions d'une organisation, du collaborateur individuel jusqu'à la direction. Adopter une culture d'apprentissage continu et d'adaptation n'est plus une option, mais une nécessité pour les entreprises qui souhaitent rester pertinentes et prospères au XXIe siècle. Tout comme le joueur de dames qui cherche constamment de nouvelles stratégies pour surpasser son adversaire, le monde économique doit faire preuve d'une soif permanente de savoir et d'amélioration.

1.15 Compétence en lecture

Des articles issus d'études pédagogiques et psychologiques examinent les bienfaits des échecs pour les enfants. Ces articles démontrent que le jeu d'échecs peut améliorer les compétences en lecture, en mémoire, en langage et en mathématiques, ainsi que de nombreuses autres aptitudes. La force des échecs ou du jeu de dames en tant qu'outil pédagogique réside dans leur capacité à stimuler l'esprit des enfants et à les aider à développer ces compétences tout en s'amusant. En conséquence, les enfants deviennent des penseurs plus critiques, des solveurs de problèmes plus efficaces et des décideurs plus autonomes.



Dames scolaires – Le Jeu de Dames 0802
Photos: Photo van Dijk-Huizenga / www.uwfotograaf.com

Une bonne connaissance et compréhension de la langue est une condition essentielle pour participer à la société, aujourd'hui comme demain. Pourtant, les compétences en lecture de nos jeunes sont en déclin. Récemment, les Pays-Bas ont chuté de la 15e à la 26e place parmi 77 pays dans l'enquête internationale

PISA de 2018 sur la compréhension de lecture des élèves de 15 ans. Le jeu d'échecs améliore considérablement les compétences mathématiques, car il exige l'utilisation de séquences de coups impliquant un raisonnement logique et mathématique. Il améliore également la capacité de lecture: des études ont démontré que les joueurs d'échecs lisent mieux que les non-joueurs, et ce jeu de plateau augmente significativement le QI, surtout s'il est pratiqué régulièrement dès le plus jeune âge.

Je ne peux m'empêcher de citer un extrait datant de 1973 évoquant le succès d'une école à Stavenisse:

> Plus d'une centaine de parents ont assisté, le jeudi soir 22 février, à une présentation à l'école publique primaire concernant la lecture par niveaux – une méthode moderne d'enseignement de la lecture appliquée depuis plusieurs années dans cet établissement. Les élèves y sont testés sur leurs compétences en lecture, puis répartis dans l'un des cinq groupes de niveau (désignés par les couleurs jaune, gris, vert, bleu et rouge). Chaque groupe est ensuite divisé en sous-groupes de trois élèves, dirigés par un leader – un élève ayant obtenu les meilleurs résultats et intégré le groupe rouge. Ensemble, ces quatre élèves lisent un texte adapté à leur niveau et discutent des difficultés rencontrées. Ce système permet à de bons lecteurs de deuxième année de travailler avec des élèves de troisième ou même de quatrième année. Il est bien sûr également possible de régresser. Les parents se sont installés avec le groupe de leur(s) enfant(s) et ont participé avec enthousiasme. À la fin de la démonstration, plusieurs questions ont été posées sur les avantages et les inconvénients de ce système de lecture.

Pour bien apprendre, il faut de la tranquillité et un environnement familial stable. Mais combien d'enfants n'ont pas cette chance ? Autrefois, on apprenait à jouer aux échecs ou aux dames à la maison; aujourd'hui, cela devrait se faire à l'école. Plus que jamais, les enfants ont l'habitude d'obtenir

ce qu'ils veulent et de ne faire que ce qu'ils trouvent agréable. Comment développer ainsi la persévérance?

1.15.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames – tout comme aux échecs – la compétence en lecture joue un rôle aussi inattendu qu'essentiel. Il ne s'agit pas ici de lire des lettres ou des mots, mais de "lire" le plateau. Cela signifie interpréter la position actuelle, anticiper les intentions de l'adversaire, reconnaître des schémas et prévoir les coups futurs. Un bon joueur de dames sait "lire" des combinaisons complexes et en évaluer les conséquences, parfois plusieurs coups à l'avance. Cette capacité à décoder rapidement et précisément des informations visuelles et stratégiques complexes est fondamentale pour réussir.

Cette forme raffinée de lecture – l'analyse et la compréhension de systèmes complexes – trouve une parallèle directe dans le monde des affaires, où la capacité à décoder et interpréter des informations sous diverses formes est un facteur clé pour prendre des décisions stratégiques éclairées.

1.-Premièrement, la lecture intervient dans la compréhension des contrats et documents juridiques complexes. Les entreprises doivent interpréter avec précision les subtilités des accords, licences et réglementations pour minimiser les risques, comprendre leurs obligations et protéger leurs intérêts. Une mauvaise interprétation peut entraîner des pertes financières considérables ou des litiges juridiques. Cela exige rigueur et une grande attention aux détails.

2.-Deuxièmement, elle est essentielle pour l'analyse des rapports financiers et des données chiffrées. La capacité à "lire" les bilans, comptes de résultats et rapports annuels permet aux décideurs d'évaluer la santé financière d'une organisation, de repérer des tendances et de prendre des décisions d'investissement stratégiques. Cela va au-delà des chiffres: il faut en comprendre la réalité économique sous-jacente.

3.-Troisièmement, comprendre les rapports d'études de marché et les données clients est crucial. Pour élaborer des stratégies marketing efficaces et innover, les entreprises doivent être capables de lire et d'interpréter des résultats de recherche détaillés sur les comportements des consommateurs, les tendances du marché et l'analyse de la concurrence. Cela permet d'identifier des opportunités et de répondre aux besoins changeants des clients.

4.-Quatrièmement, la lecture de la documentation technique et des manuels d'utilisation est essentielle. Dans les secteurs à forte composante technologique – comme l'informatique, l'ingénierie ou la production – il est vital de savoir lire et appliquer correctement les textes techniques, spécifications et protocoles pour garantir l'efficacité opérationnelle et la qualité des produits.

5.-Cinquièmement, la lecture s'étend à l'interprétation de la communication non verbale et du langage corporel lors de négociations. Bien qu'il ne s'agisse pas de lecture au sens écrit, il est question d'interprétation de signaux. Des professionnels aguerris savent "lire" des intentions, des doutes ou une approbation dans les gestes, l'expression du visage ou la posture de leur interlocuteur – ce qui

peut s’avérer décisif dans des négociations complexes.

6.-Sixièmement, elle concerne l’interprétation de visualisations de données et de tableaux de bord. Dans le monde actuel axé sur les données, les informations sont souvent présentées sous forme de graphiques, de diagrammes ou de tableaux interactifs. Savoir “lire” efficacement ces représentations visuelles permet de comprendre rapidement la performance, les écarts et les indicateurs clés.

7.-Septièmement, il s’agit de lire la structure organisationnelle et la culture d’entreprise. Cela implique de comprendre les règles implicites, les dynamiques de pouvoir, les circuits informels de communication et les valeurs qui définissent une organisation. Cette lecture est indispensable pour collaborer efficacement, naviguer dans la politique interne et conduire le changement.

8.-Huitièmement, elle se manifeste dans l’analyse des actualités, des publications sectorielles et des rapports économiques. La capacité à extraire rapidement les informations pertinentes d’un flux continu de publications permet aux entreprises de rester à jour sur les évolutions macroéconomiques, les changements politiques et les innovations sectorielles pouvant influencer leur activité.

9.-Neuvièmement, l’interprétation des retours d’expérience et des évaluations des collaborateurs en fait également partie. Savoir lire entre les lignes d’un entretien annuel, d’un sondage de satisfaction ou d’une conversation informelle aide les managers à mieux comprendre les besoins, les préoccupations et les pistes de développement de leurs équipes – un

élément clé pour un climat de travail sain et la fidélisation des talents.



10.-Enfin, la lecture est indispensable pour décrypter la dynamique d'un marché ou d'un écosystème. Cela inclut la "lecture" des interactions entre les acteurs, du positionnement stratégique des entreprises et des évolutions dans le paysage concurrentiel. C'est la capacité à détecter les liens invisibles et les schémas cachés dans un environnement complexe.

Conclusion

Ces différents points montrent que la compétence en lecture, dans le monde des affaires, dépasse largement la simple compréhension de textes

littéraires. Elle constitue la base de la capacité à décoder, analyser et interpréter des informations variées – qu'elles soient écrites, numériques, visuelles ou contextuelles – pour en tirer des connaissances approfondies et prendre des décisions éclairées.

Tout comme un bon joueur de dames lit son plateau en profondeur pour choisir le meilleur coup, une lecture fine du monde professionnel est au cœur du leadership efficace et de la réussite durable dans un monde entrepreneurial de plus en plus complexe. Le "pouvoir de lecture" d'un individu ou d'une organisation est directement lié à son succès et à sa pérennité dans une arène concurrentielle.

1.16 Capacité d’écoute

Dans les échecs, il a déjà été reconnu que ce sport cérébral améliore la capacité d’écoute – et cela vaut naturellement aussi pour le jeu de dames. Cette qualité est encore à ses débuts dans le monde des dames, car on ne trouve pratiquement rien à ce sujet. Je ne peux donc parler que de mon expérience personnelle. À ce propos, je me souviens des années 1961–1963 où, chaque dimanche après-midi, j’étais chez Willem Zomerdijk, le fils d’Anton Zomerdijk, ancien champion des Pays-Bas. Willem Zomerdijk a longtemps été l’un des meilleurs joueurs du club Aris de Heer, notamment dans le style classique. Mon père l’était moins, car il préférait le style de jeu sur l’aile. Il m’a donc conseillé d’apprendre ce style classique de Zomerdijk. Ainsi, chaque dimanche après-midi, j’étais chez Zomerdijk, qui m’enseignait patiemment de nombreuses choses. C’est ainsi que je suis devenu un bon auditeur, car je voulais vraiment devenir un joueur de dames fort et je pouvais apprendre beaucoup de Willem. Bien sûr, cette expérience ne suffit pas à affirmer que le jeu de dames rend quelqu’un bon auditeur – cela doit être scientifiquement prouvé. Je vais donc essayer d’exposer plusieurs éléments à ce sujet.
Une bonne écoute est peut-être liée à des joueurs disciplinés. À cet égard, un article paru dans *Het Damspel* est pertinent, dont voici un extrait:

> Trop souvent, on remarque que les clubs où plusieurs joueurs de niveau égal rivalisent constamment pour la première place progressent le moins. Des clubs où M. A. ne veut pas participer au championnat parce qu’il pense que M. B. ne devrait pas être classé devant lui; où M. C. n’est pas accepté comme instructeur parce que M. D. pense qu’il en est tout autant capable – bref, des clubs où

> le respect mutuel fait défaut et où chacun refuse que l'autre soit au-dessus de lui – sont toujours soumis à une influence négative dans les compétitions et n'auront jamais une place importante dans la promotion du jeu. Le V.A.D. a toujours été épargné par ces effets néfastes. Une discipline saine règne au sein du V.A.D. Durant toutes les années où l'auteur est membre de ce club, il n'a jamais vu un joueur refuser une place dans une équipe décidée par la commission du comité. Et même lorsqu'une protestation était entendue, la direction maintenait sa décision. Les protestataires récurrents finissaient par quitter le club, de manière lente mais certaine, par démission, scission ou autre. Quand la direction décide qu'un match se joue un jour précis à une heure précise, toute l'équipe est présente. Et si quelqu'un est absent, c'est pour des raisons majeures. Si De Haas donne une formation, même les meilleurs joueurs s'assoient pour écouter. Lorsque des groupes de travail sont formés, chacun encadré par un joueur d'élite, ce dernier est écouté avec attention – même si ce n'est pas De Haas lui-même.

En 1971, Ton Sijbrands n'était pas encore champion du monde, mais il était depuis des années en contact avec le grand maître Reinier Cees Keller, qui lui transmettait certains secrets du jeu. On écrivait déjà que Sijbrands savait bien écouter:

> Le joueur de dames Ton Sijbrands est un orateur calme. Presque étonnamment posé pour un jeune de 21 ans ("oui, tout juste, né le 15 décembre"). Il parle avec une voix douce, réfléchie. Mais il écoute encore plus qu'il ne parle. "J'ai appris cela grâce au jeu de dames. On apprécie le silence pendant une partie. Chaque bruit est perturbant. On finit donc aussi par parler moins."

Le jeu de dames (comme les échecs) est un jeu qui enseigne à un enfant la patience et la volonté. Il améliore sa capacité à interagir – même silencieusement – avec un adversaire. Cela développe la confiance en soi, l'estime de soi et rend quelqu'un attentif à l'autre. Savoir écouter contribue fortement

au développement des compétences interpersonnelles et peut s'avérer précieux dans les négociations commerciales.



Avec les remerciements du Dr Diego Rodríguez – France

Pour devenir un bon auditeur, il faut faire preuve de patience. Dale Carnegie a dit un jour: "Vous pouvez vous faire plus d'amis en deux semaines en vous intéressant sincèrement aux autres qu'en deux ans en essayant de les amener à s'intéresser à vous." L'égocentrisme est un frein dans toute relation. David Schwartz ajoutait: "Les grands hommes monopolisent l'écoute. Les petits hommes monopolisent la parole."

L'écoute est aussi une compétence que les enfants peuvent apprendre à travers les jeux de société. Les enfants n'écoutent pas toujours ce que les autres disent. Pour certains, écouter semble facile, mais cela

demande de la pratique. Lorsqu'ils jouent, ils doivent écouter les règles, leurs partenaires de jeu, ou les autres autour d'eux. Ainsi, les jeux de société peuvent significativement améliorer leur capacité d'écoute.

Le professeur Michael W. Purdy a beaucoup écrit sur "l'écoute" et ses réflexions méritent d'être étudiées.

> Nous avons reconnu l'importance d'une écoute efficace et examiné les facteurs pouvant améliorer la capacité d'écoute individuelle. Cependant, avant de pouvoir écouter les autres (écoute interpersonnelle), nous devons d'abord être capables de nous écouter nous-mêmes (écoute intrapersonnelle). La section suivante explore des exemples concrets de ce que nous entendons par "s'écouter soi-même" et montre comment prêter attention à notre corps, à nos rêves et à notre dialogue intérieur peut faire de nous de meilleurs communicants.

1.16.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, comme dans d'autres disciplines intellectuelles, la notion de "capacité d'écoute" peut paraître paradoxale, puisqu'aucun son n'est produit. Et pourtant, elle est essentielle. Un joueur expérimenté "écoute" en permanence le plateau: il prête attention aux signaux silencieux de l'adversaire, aux menaces émergentes, aux opportunités et aux évolutions subtiles. Il s'agit d'interpréter ce que la partie "veut dire", même sans mots. Cette capacité à capter des messages non dits par l'analyse attentive est parfaitement transposable à la complexité du monde des affaires. Dans ce contexte, l'écoute n'est pas silencieuse: elle est active, décisive, indispensable – une condition clé d'une

communication efficace, de relations solides et de décisions judicieuses.

1.-D’abord, la capacité d’écoute se manifeste dans la manière dont une entreprise recueille et utilise les retours des clients. Les sociétés qui écoutent réellement les suggestions, plaintes ou attentes de leurs clients peuvent améliorer leurs services, renforcer la satisfaction et bâtir une fidélité durable. Cela va au-delà de l’écoute passive: il faut comprendre les motivations sous-jacentes.

2.-Deuxièmement, écouter est fondamental pour saisir les attentes et perspectives des parties prenantes (stakeholders): actionnaires, fournisseurs, institutions. La réussite des relations passe par la capacité à vraiment intégrer leur point de vue, même s’il diffère de la vision interne.



3.-Troisièmement, une écoute active des employés et des équipes est essentielle. Les dirigeants qui prêtent attention aux idées, préoccupations et savoirs de leur personnel créent un climat de confiance, favorisent

l'innovation et détectent plus vite les problèmes ou opportunités.

4.-Quatrièmement, c'est la capacité à capter les signaux non verbaux. Tout comme un joueur de dames “lit” le plateau, un bon professionnel décode la gestuelle, le ton ou les silences en réunion ou en négociation. Cela permet de mieux comprendre les intentions, de réagir avec finesse dans des contextes sensibles.

5.-Cinquièmement, cela inclut l'écoute du marché et de l'environnement économique. Savoir percevoir les signaux faibles – innovations, tendances sociales, mouvements politiques – permet d'anticiper les changements, ajuster les stratégies et se démarquer.

6.-Sixième point: la compréhension des dynamiques dans les négociations et les conflits. Un bon négociateur écoute au-delà des demandes exprimées: il cherche les besoins profonds, les motivations cachées. Cela mène à des solutions gagnant-gagnant et désamorce les tensions.

7.-Septièmement, écouter, c'est aussi tirer des leçons des erreurs et des critiques. Une organisation capable d'écouter ses propres lacunes et de recevoir des retours – même difficiles – progresse plus vite, ajuste ses processus, et renforce une culture d'amélioration continue.

8.-Huitièmement, il s'agit d'intégrer les conseils des experts et consultants extérieurs. L'efficacité de ces interventions dépend de la capacité de l'entreprise à écouter sincèrement, à accueillir d'autres points de vue et à les utiliser pour enrichir sa stratégie.

9.-Neuvièmement, dans le monde numérique, écouter signifie suivre de près les discussions sur les réseaux sociaux et les forums. Cela permet de réagir rapidement aux crises de réputation, de détecter les attentes émergentes et de mesurer l'impact de la communication digitale.

10.Enfin, la capacité d'écoute permet de percevoir la culture interne d'une organisation, les valeurs non dites qui régissent réellement les comportements. Comprendre cela est crucial pour le leadership, la conduite du changement et la création d'un environnement de travail sain.

Conclusion

Ces différents points montrent que la capacité d'écoute, dans le monde des affaires, est une compétence active et multidimensionnelle. Elle va bien au-delà du simple fait d'entendre. Il s'agit de traiter des informations explicites et implicites pour en tirer des enseignements pertinents. Comme le joueur de dames "écoute" le silence du plateau pour anticiper son prochain coup, le professionnel attentif capte les signaux faibles, comprend les intentions, et ajuste sa stratégie en conséquence. Cultiver cette compétence, c'est investir dans des relations solides, des décisions éclairées et une réussite durable.

1.17 Pensée Logique

Après un petit calcul et quelques réflexions sur les trois sports de l'esprit spécifiques – les dames, les échecs et le bridge – le président de l'Association d'échecs du Nord des Pays-Bas (NOSBO), Drs. P.R. Dijkhuis de Delfzijl, est arrivé à quelques conclusions intéressantes. Il a classé ces trois disciplines dans l'ordre suivant: dames, échecs, bridge. Ce qui caractérise tous les sports de l'esprit, c'est qu'ils sont pratiqués par des personnes de tous âges, "alors que", selon M. Dijkhuis, "dans les sports physiques, on arrête généralement entre 30 et 35 ans". Il ajoute: "Les trois requièrent des qualités spécifiques pour être bien pratiqués, telles que: la pensée logique et les calculs, la mémoire, la tactique et la combinaison, la stratégie, les réflexes, et enfin, le facteur psychologique joue aussi un rôle important. Aux dames, on met surtout l'accent sur la pensée logique, les calculs et la tactique; aux échecs sur la stratégie, et au bridge sur le facteur psychologique."

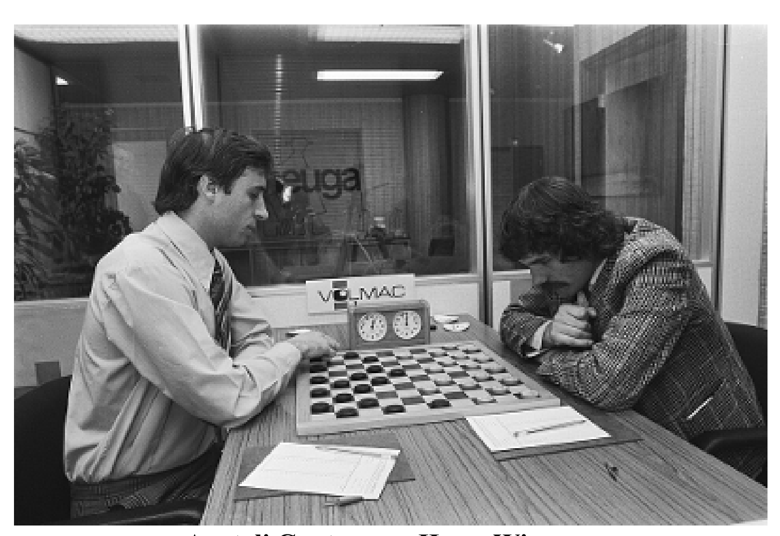
Joop van Oosterom, propriétaire en 1979 de l'entreprise informatique Volmac, comptant plus de 600 employés et un chiffre d'affaires annuel de 90 millions de florins, a investi beaucoup d'argent dans les sports de l'esprit, y compris les dames. Il a fait un commentaire remarquable à ce sujet:

> "J'ai été moi-même un temps joueur d'échecs professionnel, mais c'était une vie affreuse. On ne gagnait pas un sou, ce que je trouvais une injustice sociale, car les sportifs de l'esprit doivent aussi pouvoir vivre. Je peux très bien comprendre que certains trouvent leur vocation dans ce domaine. En plus, ils contribuent au développement de la pensée logique, et c'est pourquoi, selon moi, l'État devrait intervenir. Puisque cela ne se

produit pas, c’est au monde de l’entreprise de prendre le relais.”

“La motivation ? Nous pensons que tous ces sports de l’esprit contiennent de nombreux éléments nécessaires aussi dans notre domaine professionnel. Et aussi par insatisfaction envers les écoles et les universités qui sont terriblement à la traîne. On y apprend à bien parler, mais on n’y cultive plus la pensée logique. Et pourtant, c’est absolument essentiel. Surtout quand on pense que nous devenons de plus en plus une société numérique.”

Le quintuple champion du monde Anatoli Gantwarg a acquis ses connaissances, sa pensée logique et ses compétences en Russie. Dans son cerveau, les rouages d’une immense machine à calculer sont à l'œuvre. “Parfois, penser est si éprouvant que j’envie ceux qui ne peuvent pas penser.” Pour Gantwarg, il faut éteindre toute émotion. C’est le dragon à vaincre. Penser jusqu’à frôler la folie.



Anatoli Gantwarg – Harm Wiersma
Match de dames pour le Championnat du Monde 1979
Wikipédia – Anefo – Archives nationales

Chez les enfants aussi, le cerveau a été étudié quant aux avantages du jeu d'échecs. Il apparaît que les enfants qui jouent aux échecs réussissent mieux à l'école, surtout dans les domaines suivants: pensée logique, résolution de problèmes, calcul, visualisation spatiale et concentration.

M. Jac. Schoemaker a un jour souligné les nombreuses qualités attrayantes du jeu de dames, telles que la concentration, la finesse d'esprit et la pensée logique. Cultiver ces qualités est d'une grande valeur, bien au-delà du simple jeu de dames, car ce sont précisément ces qualités qui sont également décisives pour réussir dans la vie en société.

Le cerveau humain est divisé en deux hémisphères: l'hémisphère droit et l'hémisphère gauche, chacun ayant des fonctions spécifiques. L'hémisphère gauche gère les fonctions comme le calcul, la stratégie, le langage, les règles, la rationalité, la logique et l'attention aux détails. L'hémisphère droit est responsable de la créativité, de l'imagination, de l'intuition, de la curiosité, de la reconnaissance d'images, etc. Celui qui a lu jusqu'ici aura déjà fait le lien entre ces fonctions cérébrales et les compétences mobilisées aux échecs: stratégie, reconnaissance de motifs, mémoire, imagination, etc.

Selon diverses études scientifiques, les zones du cerveau activées lors d'une partie d'échecs ont été comparées entre un grand maître et un amateur – avec des résultats surprenants.

Une étude publiée dans Nature par Ognjen Admizic, de l'Université de Constance (Allemagne), a montré qu'un grand maître ou un maître international utilise principalement le cortex pariétal et central – la zone

où sont stockés les souvenirs consolidés – tandis qu'un amateur active surtout le lobe temporal médian. Mais que cela signifie-t-il ?

Lorsqu'une certaine position apparaît sur l'échiquier, le grand maître consulte presque instantanément sa mémoire consolidée, comme une base de données à accès ultra rapide. En quelques secondes, le cerveau reconnaît une position similaire et en tire immédiatement les éléments essentiels, même si la configuration n'est pas identique.

En termes simples: un grand maître compare en permanence les positions actuelles à des schémas mémorisés, alors qu'un amateur aborde chaque position comme une situation entièrement nouvelle. C'est pourquoi il lui faut beaucoup plus de temps pour trouver une solution – si tant est qu'il y parvienne.

De plus, une étude menée à l'Université d'électronique et de technologie de Chengdu (Chine) a montré que les grands maîtres peuvent désactiver certaines fonctions cérébrales, qualifiées de “pilote automatique”. Ces pensées vagabondes spontanées et non liées à une tâche spécifique peuvent être interrompues, permettant ainsi de diriger toute l'énergie vers les zones cérébrales cruciales pour la résolution de problèmes.

En résumé: à mesure que l'intensité du jeu d'échecs augmente, certaines zones cérébrales deviennent plus actives – ou, comme déjà mentionné, les deux hémisphères sont activés simultanément. Quel que soit l'hémisphère sollicité, l'effet est bénéfique: la rapidité et l'efficacité de la pensée s'améliorent.

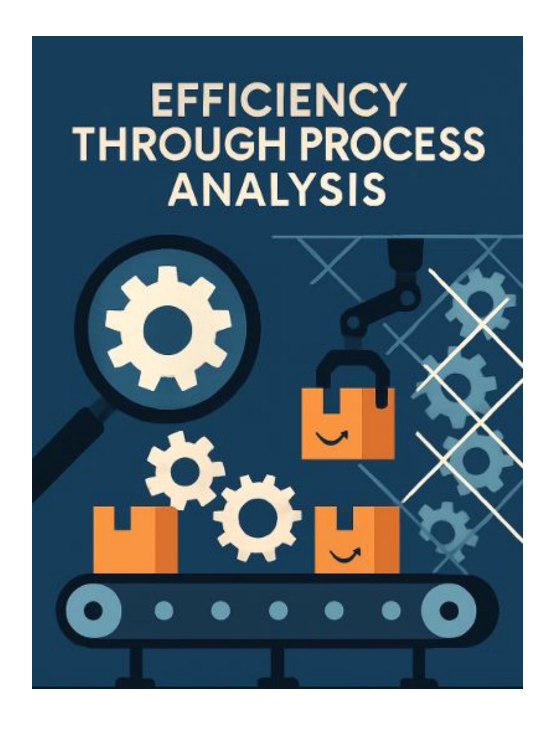
Enfin, il est essentiel dans la vie de vivre sereinement et de penser avec l'hémisphère gauche, pas avec le droit. Car si l'hémisphère droit l'emporte de manière incontrôlée, cela peut mener à la Shoah, à des tragédies, à la misère – voire à l'extinction de l'humanité.

1.17.1 Le monde des affaires

Aux dames, la pensée logique est au cœur de chaque décision stratégique. Le joueur analyse la situation actuelle, envisage les coups de l'adversaire, calcule les conséquences de chaque option et choisit l'action la plus rationnelle. Ce processus repose à la fois sur la déduction et l'induction: on tire des conclusions à partir des données disponibles, et on élabore des principes généraux à partir des motifs reconnus. Une pensée logique rigoureuse est essentielle pour éviter les pièges et surpasser l'adversaire. Cette même capacité de raisonnement est également cruciale pour réussir dans le monde complexe et souvent imprévisible des affaires. Là où émotions et intuitions dominent parfois, la pensée logique offre un cadre structuré pour résoudre des problèmes, prendre des décisions et élaborer des stratégies.

1.-D'abord, la pensée logique est essentielle pour analyser les problèmes et défis commerciaux. Les entreprises sont constamment confrontées à des questions complexes – baisse des ventes, inefficacités dans les processus, etc. La pensée logique permet de décomposer ces problèmes, d'identifier les relations de cause à effet et de cibler la véritable origine, plutôt que de traiter les symptômes.

2.-Ensuite, elle est indispensable pour développer des stratégies et des plans d'affaires. La planification stratégique exige de fixer des objectifs réalistes, d'allouer les ressources, d'évaluer les risques et de concevoir une séquence cohérente d'actions pour atteindre les résultats. Cela repose sur un raisonnement logique et l'analyse de différents scénarios.



3.-La gestion financière et la budgétisation nécessitent également la pensée logique. L'établissement et le suivi des budgets, les prévisions de trésorerie et l'évaluation des investissements demandent une compréhension des chiffres et des principes financiers. Il faut analyser et combiner les données de manière logique pour prendre des décisions éclairées.

4.-La pensée logique contribue aussi à l'optimisation des processus et à l'efficacité. Elle permet d'identifier les goulets d'étranglement, de rationaliser les procédures et d'éliminer les gaspillages. Une analyse pas à pas met en lumière les inefficiences et mène à des solutions logiques pour améliorer la productivité.

5.-Elle est également utile dans la résolution de problèmes clients et le traitement des plaintes. Il faut analyser systématiquement les problèmes, rechercher les causes et appliquer des mesures logiques pour les résoudre. Le raisonnement déductif permet de passer des symptômes à la cause, puis à la solution.

6.-La pensée logique soutient aussi l'élaboration de stratégies marketing et commerciales. Une analyse logique du public cible, de la concurrence et des avantages concurrentiels est nécessaire. Les campagnes doivent être structurées logiquement pour délivrer un message clair et efficace.

7.-En matière d'analyse des risques, la pensée logique permet d'identifier, d'évaluer et de limiter les risques. Elle permet de mettre en place des plans d'atténuation efficaces et rationnels.

8.-Pour interpréter les données et tirer des conclusions valides, la pensée logique est cruciale. Dans un monde axé sur les données, il est fondamental de distinguer corrélation et causalité, de détecter les biais et de fonder les décisions sur des faits, non sur des suppositions.

9.-En gestion de projet, la pensée logique permet de planifier les tâches, d'attribuer les ressources, de suivre les progrès et de résoudre les problèmes

imprévus. Un plan de projet solide repose sur une logique rigoureuse.

10.-Enfin, la pensée logique est essentielle dans l'argumentation et la persuasion. Que ce soit en vente, en présentation ou en négociation, il est crucial de structurer ses idées, de fournir des preuves et de tirer des conclusions convaincantes.

Conclusion

Ces dix points montrent à quel point la pensée logique est précieuse dans le monde des affaires. Ce n'est pas un simple exercice académique, mais une compétence pratique essentielle à l'analyse, à la planification efficace et à la prise de décision solide. Tout comme un joueur de dames calcule chaque coup avec rigueur, une entreprise doit adopter une approche rationnelle dans toutes ses activités. La pensée logique n'est donc pas seulement un atout, mais un facteur clé de succès pour la durabilité et la compétitivité dans le monde économique actuel.

1.18 Le Marketing

Le marketing peut viser à la fois l'acquisition de nouveaux clients et la création et le maintien de relations clients axées sur les achats répétés. Le marketing est devenu une discipline où l'identification des besoins occupe une place centrale. En tant que domaine, le marketing s'appuie largement sur des connaissances développées dans d'autres disciplines comme la psychologie, la sociologie et l'économie. Grâce à la publicité, le marketing est également relié aux arts créatifs.

Wiersma a toujours cherché à organiser une confrontation avec Sijbrands. Beaucoup pensaient qu'il cherchait à prouver qu'il était plus fort que Sijbrands, mais en réalité, son principal objectif était financier. Wiersma avait une approche très entrepreneuriale, et pour lui, un prize money de dix mille, par exemple, était beaucoup trop faible : l'honneur et le prestige avaient peu d'importance à ses yeux. Cela révélait l'un des traits de caractère les plus marquants de ce Frison entreprenant.

Alors que la nation aimait présenter ses champions des jeux de l'esprit comme des idéalistes rêveurs peu préoccupés par les réalités financières, Wiersma était perçu très différemment dès le plus jeune âge. Il affichait les caractéristiques d'un petit entrepreneur : quelqu'un qui voulait réussir non seulement sur le plateau, mais aussi dans la société au sens matériel et social du terme.

Fait étonnant, Wiersma n'était pas du tout gêné par cette image et ne refusait pas d'être qualifié de « petit entrepreneur ». Il comprenait qu'il fallait gagner sa

vie et était prêt à prendre au sérieux l'aspect commercial de sa carrière de joueur de dames, ce que peu de gens faisaient dans le monde du jeu de dames.

Dans la personnalité unique de Wiersma, un esprit pragmatique et entreprenant s'est fusionné à ses compétences au jeu de dames, faisant de lui non seulement un joueur puissant, mais aussi quelqu'un qui ne perdait jamais de vue les aspects commerciaux de la vie. Ces traits formaient un aspect intrigant et distinctif chez Wiersma, qui maîtrisait les pièces sur le plateau tout en affrontant avec détermination les défis de l'entrepreneuriat dans le monde des dames.

Le Grand Maître international Harm Wiersma se distingue largement des autres maîtres, avec une avance exceptionnelle frôlant l'incroyable. Ses capacités vont bien au-delà du jeu : il allie un jeu magistral à un sens des affaires inégalé et à une curiosité vaste et insatiable qui s'étend à tous les aspects imaginables du monde complexe et merveilleux du jeu de dames. C'est comme s'il habitait un cosmos de pensée omniprésent, où son esprit créatif file tel une comète, s'efforçant constamment d'élever le jeu de dames vers des hauteurs cosmiques.

Les déclarations de Wiersma sont des joyaux métaphysiques jetant une lumière éclatante sur l'essence de ses ambitions. « Il ne suffit pas d'exceller dans la finesse technique du jeu », proclame-t-il, nous emmenant dans les brumes de sa pensée. « Il faut aller plus loin, regarder au-delà de l'horizon du plateau, explorer de nouveaux mondes et créer des opportunités pour que le jeu de dames s'épanouisse comme une fleur rare dans un jardin de merveilles. » Ces mots s'apparentent à des sonnets d'un maître

poète, révélant les secrets les plus profonds de l'univers.

Sa vision embrasse le cosmos, car pour Wiersma, le jeu de dames n'est pas simplement un duel entre pièces en bois, mais un récit épique d'émotions humaines, de brillance stratégique et de pensée complexe. Il présente le jeu comme une œuvre d'art magistrale, un terrain luxuriant pour l'esprit, un prisme cultivant des compétences dépassant le jeu et s'entremêlant au tissu même de la vie.



Harm Wiersma – Antoli Gantwarg
Titre mondial de dames, 1981
Wikipedia – Anefo – Archives nationales

Cet horizon vaste a inspiré Wiersma à engendrer une véritable révolution dans le monde des dames. Il est un pionnier intrépide, toujours à la recherche de nouvelles façons de faire découvrir ce jeu au monde et de partager sa splendeur avec un public aussi divers que la voûte étoilée. Son objectif dépasse le

simple jeu : il veut élever le jeu de dames en une forme d'art touchant l'âme, une expression intellectuelle et culturelle unissant les cœurs. Pour lui, le jeu de dames est un pont entre les mondes, une clé pour enrichir des vies, une maîtrise de la stratégie et de la pensée.

La passion de Wiersma pour le jeu de dames est comme une supernova : une explosion d'inspiration illuminant le monde. Il démontre qu'un véritable grand maître ne règne pas seulement sur le plateau, mais aussi sur le cœur et l'esprit de la communauté des joueuses et joueurs de dames. Ses mots, tels des sceaux cosmiques, témoignent d'un dévouement sans égal et d'une détermination résolue à transmettre cette flamme aux générations futures, tel un astre guide. Harm Wiersma n'est pas seulement en avance sur ses pairs : c'est une légende, un visionnaire, un magicien de la pensée, un ambassadeur glorieux du jeu de dames dans toute sa grandeur et sa beauté:

> La vie d'un joueur de dames présente certaines similitudes avec celle d'un artiste ou d'un interprète. La reconnaissance du nom joue un rôle crucial. Il existe sans doute des peintres talentueux équivalents aux grands maîtres, mais tant que l'œuvre ne provient pas du maître lui-même, peu y accordent de l'intérêt. Bien que cette analogie soit un peu bancale dans le jeu de dames — il n'existe pas de droits d'auteur sur les parties, ce qui pourrait compliquer les choses — certaines similitudes subsistent. La valeur du jeu, du point de vue des joueurs, peut se mesurer à l'attention portée à un événement et aux attentes qui le précèdent.
>
> Comme un artiste doit souvent se promouvoir, un sportif mental doit également le faire. La reconnaissance de leurs performances peut ouvrir des opportunités inattendues qu'ils ignoraient auparavant. La conscience de soi est essentielle pour ceux qui pratiquent leur art. Quelqu'un complètement déconnecté du monde peut atteindre des sommets, mais ne créera jamais une

atmosphère d’inspiration idéale. Il faut savoir ce qui se passe dans le monde, et tant que l’intelligence et les talents artistiques sont bien utilisés, beaucoup est possible.

Le monde artistique, avec sa muse, et le monde des sports de l’esprit abritent de nombreux individus excentriques. Certains en souffrent plus que d’autres. Néanmoins, ceux captivés par quelque chose de fascinant sont parfois absents du monde présent, mentalement ailleurs. Pas de rêveries, mais nous expérimentons tous cela jusqu’à un certain point. Être un peu « hors norme » n’est pas un défaut : être identique à la majorité n’a rien de remarquable.

Un artiste est souvent extraverti dans l’exercice de son art, tandis qu’un artiste visuel exprime son extraversion à travers sa créativité. Ce principe s'applique également au grand maître du jeu de dames.

Vu d’un point de vue pragmatique, le jeu de dames est une forme d’art. Un véritable amateur d’art le respectera pour la sensibilité, la créativité et la concentration avec lesquelles une partie ou un problème est élaboré. Malheureusement, cette beauté n’est perçue que par un public restreint et échappe à beaucoup d’autres. C’est pourquoi nous nous efforçons de promouvoir le jeu de dames au mieux, avec les joueurs au cœur du processus.

Cependant, nous dépendons en grande partie des organisations, et un véritable joueur de dames professionnel doit s’impliquer lorsque les choses ne fonctionnent pas comme elles le devraient. Le reportage, la formation, le coaching, le jeu lui-même, le réseautage et l’apport d’idées font partie du rôle d’un véritable professionnel — qui, malheureusement, sont rares.

1.18.1 Le monde des affaires

Le jeu de dames est souvent considéré comme une discipline intellectuelle nécessitant stratégie, concentration et analyse approfondie. Le terme “marketing” est généralement associé aux activités commerciales et aux stratégies d’entreprise. Toutefois, à y regarder de plus près, les principes marketing peuvent aussi s’appliquer au monde du jeu de dames. Cet article analyse comment les concepts marketing peuvent se trouver dans le jeu de dames et comment ils s’alignent avec les pratiques dans les affaires.

1.-Dans le jeu de dames comme en entreprise, le positionnement est essentiel. Un joueur doit placer ses pièces de façon stratégique pour vaincre son adversaire, tandis que les entreprises doivent positionner leurs produits ou services pour se différencier sur le marché. Par exemple, des marques comme Apple se positionnent comme innovantes et conviviales, ce qui favorise l’attachement d’une clientèle fidèle.

2.-Un joueur performant analyse les coups de l’adversaire pour déterminer la meilleure stratégie. De même, les entreprises effectuent des études de marché pour comprendre les besoins et désirs de leurs clients. Ces analyses permettent aux joueurs et aux entreprises de prendre des décisions éclairées menant au succès.

3.-Dans le jeu de dames, la communication est indirecte : un joueur influe sur son adversaire par ses mouvements. Dans les affaires, la communication est plus directe, via la publicité, les réseaux sociaux ou

d’autres canaux. Par exemple, la campagne “Share a Coke” de Coca-Cola personnalisait les bouteilles avec des prénoms pour stimuler l’engagement de la marque.



4.-Chaque coup dans le jeu de dames a sa valeur : certains sont offensifs, d’autres défensifs. Les entreprises construisent des propositions de valeur en offrant des produits ou services répondant aux besoins des clients. Une marque forte délivre une proposition claire qui incite à l’achat.

5.-Maintenir une bonne position est vital pour gagner une partie. En entreprise, le management des relations est crucial pour la satisfaction et la fidélité des clients. Des entreprises comme Amazon investissent dans un service client de qualité pour bâtir des relations durables.

6.-Les joueurs de dames doivent adapter leurs stratégies en fonction des coups adverses. De même, les entreprises doivent innover et s'adapter à l'évolution du marché. Par exemple, Tesla innove continuellement dans les véhicules électriques pour rester compétitive.

7.-Analyser les mouvements de l'adversaire est capital dans le jeu de dames. Les entreprises réalisent des analyses concurrentielles pour identifier leur différenciation. Apple, par exemple, améliore constamment ses produits face à la forte concurrence de Samsung.

8.-Chaque joueur a un style et une stratégie uniques. En entreprise, le branding consiste à créer une identité distincte. Nike, par exemple, a construit une marque forte qui résonne auprès des consommateurs. Le slogan "Just Do It" en est un exemple réussi.

9.-Les joueurs doivent cibler les faiblesses adverses pour triompher. De même, les entreprises doivent offrir des services centrés sur le client, adaptés à ses besoins spécifiques. Zappos est reconnu pour son approche client exemplaire.

10.-L'objectif ultime est de battre l'adversaire. Dans les affaires, l'objectif est le profit et l'atteinte d'objectifs. Les entreprises évaluent leur performance à travers des résultats financiers et la

satisfaction client. Microsoft, par exemple, utilise des indicateurs clés pour évaluer le succès.

Conclusion

Bien que le jeu de dames et le monde des affaires puissent sembler distincts, ils partagent des principes fondamentaux. Tous deux exigent réflexion stratégique, adaptabilité, gestion des relations et création de valeur. Comprendre et appliquer les concepts marketing au jeu de dames peut aider les joueurs à développer des stratégies plus efficaces. De même, les entreprises peuvent tirer parti de la pensée stratégique utilisée dans le jeu. En reconnaissant ces parallèles, joueurs et entreprises peuvent améliorer leurs performances et atteindre le succès dans leurs domaines respectifs.

1.19 Force mentale

De nombreux joueurs de dames développent une force mentale remarquable. Un bon exemple est le Néerlandais Fred Ivens, qui a battu Harm Wiersma en 1989:



Fred Ivens (Photo: Pim Ras)

> "Je ne suis pas le joueur le plus fort de RDG/DIO", sourit Fred Ivens, journaliste chez Sijthoff Pers. "Mais ils me considèrent comme le plus dangereux. Je ne vis pas de ma technique, je ne suis pas un calculateur exceptionnel comme Jannes van der Wal. Lui, il calcule tout ce qu'il peut. Moi, je suis quelqu'un de déterminé, parfois impulsif, mais mentalement, je suis indestructible. Je me bats jusqu'au bout. Et je n'ai jamais de révérence pour mon adversaire. Il n'a qu'une tête, comme tout le monde, je dis toujours."

La confiance d'Ivens a joué un rôle clé dans sa partie contre Wiersma. "Au 37e coup, Harm a proposé la nulle", se souvient le tombeur de géants avec amusement. "Psychologiquement, c'était un tournant. Un grand maître ne propose pas si facilement la nulle contre un joueur "ordinaire". J'ai eu le courage de refuser."

L'importance du coaching dans le monde des dames

De nos jours, le rôle d'un entraîneur dans le monde des dames est essentiel. Comme je l'ai déjà souligné dans un de mes livres, l'accompagnement des joueurs de haut niveau n'est pas un luxe, mais une nécessité. Un coach ne fournit pas seulement un soutien stratégique, mais surtout une stabilité mentale et un calme intérieur. Cela est crucial, car même le joueur le plus talentueux reste un être humain, vulnérable au stress, à l'insécurité et à la pression psychologique, en particulier dans le contexte des grands tournois internationaux.

S'il est vrai que participer à des tournois de haut niveau renforce la résistance mentale, cela ne signifie pas que chaque joueur gère naturellement cette pression. Un coach agit comme un lien fiable entre le jeu et le joueur, apportant à la fois des connaissances techniques et un soutien émotionnel. La valeur ajoutée du coaching dépasse ainsi le cadre tactique: elle inclut un accompagnement psychologique, une préparation mentale aux moments de crise et un soutien pour surmonter les défaites.

À ce titre, il est instructif d'examiner les expériences de deux des plus grands joueurs néerlandais de dames: Ton Sijbrands et Harm Wiersma, notamment lors du championnat du monde 1968. Avant le tournoi, Sijbrands était considéré comme le meilleur joueur du monde. Pourtant, les résultats espérés

n’ont pas été au rendez-vous, et Wiersma n’a pas su exploiter pleinement son potentiel.

Ces deux cas illustrent l’importance d’un soutien mental professionnel. Des observateurs ont noté que Sijbrands semblait souffrir de la pression et d’un manque de sérénité intérieure dans les moments critiques. Un coach attentif aux signaux psychologiques aurait peut-être fait la différence. Wiersma lui-même a ensuite reconnu, dans des interviews, l’importance de la stabilité mentale et a adopté par la suite une approche plus professionnelle, soutenue par un entourage qualifié.

Ces exemples soulignent que la réussite au plus haut niveau ne repose pas uniquement sur la technique ou les capacités de calcul. La préparation mentale est tout aussi déterminante. Le coach est à la fois un conseiller, un soutien émotionnel et un miroir. À une époque où la psychologie du sport est devenue la norme dans presque toutes les disciplines de haut niveau, il est logique que les disciplines mentales suivent la même voie.

> Sijbrands s’est exprimé ainsi à propos de sa quatrième place au championnat du monde à Bolzano en juin dernier: «C’est une déception pour moi, tout comme la cinquième place de Harm Wiersma. On peut dire que les Néerlandais ont échoué dans ce championnat. Peut-être à cause d’un manque de préparation et de soutien de la part de nos dirigeants. Nous aurions eu besoin de beaucoup plus de soutien. Il n’y avait quasiment aucune empathie ni encouragement de la part des responsables.» Harm a pleinement soutenu Ton. “La préparation aurait pu être bien meilleure. Mentalement, nous n’étions pas prêts. Il faut devenir beaucoup plus fort. Mais comment, ça, personne ne le sait encore.» Pour les deux, l’homme le plus qualifié pour assurer cette préparation est sans aucun doute P. Roozenburg.

Sijbrands explique: “Quelqu’un comme Keller est aussi très bon, mais il a quelque chose que Roozenburg n’a pas. Il a une vision trop dogmatique du jeu de dames, ce qui ne correspond ni à Harm, ni à moi. Nous sommes plus en phase avec la vision de Roozenburg. Ce qui nous importe, c’est que notre jeu soit compris. On peut jouer une très bonne partie, et quelqu’un comme Keller va quand même critiquer, non pas pour la qualité, mais parce qu’il n’est pas d’accord avec notre style. Peut-être qu’il ne le comprend pas. Roozenburg est le seul aux Pays-Bas capable de comprendre notre façon de jouer. C’est comme un artiste: seul un artiste peut comprendre une œuvre d’art.» Harm illustre cela avec un exemple: “L’an dernier, lors du championnat de Frise, j’ai joué une partie de verrouillage. Je n’en ai pas tiré grand-chose sur le moment. Tout le monde m’a dit de ne plus jamais utiliser ce système. Regarde ce que tu en tires, me disaient-ils. Personne n’a parlé des fois où j’ai été très performant avec cette stratégie. On ne retient que les échecs, jamais les réussites.»

1.19.1 Le monde des affaires:

Dans le jeu de dames, la force mentale est aussi déterminante que la stratégie. Un joueur peut être très talentueux — sans une véritable résistance mentale pour affronter la pression, surmonter les erreurs ou rester concentré, il n’atteindra jamais les sommets. Il s’agit de garder la tête froide quand la tension monte, de ne pas baisser les bras après une erreur et de croire toujours à un renversement de situation. Cette force intérieure, cette capacité à contrôler ses émotions et à garder l’esprit clair, est exactement ce que requiert le monde dynamique et exigeant des affaires. Dans un environnement fait de délais, de concurrence et d’intérêts financiers, la force mentale est le fondement de toute réussite durable et d’un leadership efficace.

1.-Premièrement, la force mentale se manifeste par la capacité à agir avec clarté sous pression. Dans le monde des affaires, les décisions doivent souvent être prises dans des contextes stressants: crises financières, lancements de produits ou négociations cruciales. Le professionnel mentalement solide garde son calme, évalue lucidement la situation et prend des décisions réfléchies — même sous une pression extrême.

2.-Deuxièmement, la force mentale est indispensable face aux revers et échecs. Dans l'univers de l'entreprise, l'échec est inévitable — projets abandonnés, clients perdus, marchés défavorables. Les individus et équipes mentalement résistants voient ces expériences comme des occasions d'apprentissage, rebondissent rapidement et transforment les échecs en opportunités.

3.-Troisièmement, elle permet de maintenir la concentration sur le long terme. Le monde professionnel impose souvent des projets de longue durée, des analyses complexes et une attention constante aux détails. Les personnes mentalement fortes restent concentrées, ne se laissent pas distraire, ce qui mène à une qualité de travail supérieure.

4.-Quatrièmement, la capacité à accepter les critiques et à utiliser les retours comme outils de croissance est essentielle. Les professionnels mentalement solides accueillent les retours — même négatifs — sans se sentir attaqués personnellement. Ils les considèrent comme des opportunités d'amélioration.

5.-Cinquièmement, la gestion des émotions et le maintien de l’objectivité sont cruciaux. En période de tension — conflits, négociations, présentations —, les émotions peuvent dominer. Les individus forts mentalement savent reconnaître et réguler leurs émotions, agissant avec rationalité et calme.



6.-Sixièmement, la capacité à persévérer malgré la résistance ou le scepticisme est un trait fondamental. Dans les affaires, les idées novatrices rencontrent souvent de l’opposition. Les leaders mentalement solides croient en leur vision, motivent leur

entourage, surmontent les obstacles et avancent même quand le chemin est incertain.

7.-Septièmement, ils osent prendre des risques et sortir de leur zone de confort. L'innovation et la croissance passent souvent par l'inconnu. Les personnes mentalement fortes n'hésitent pas à essayer, assument leurs décisions et en tirent des leçons, qu'il y ait succès ou échec.

8.-Huitièmement, la discipline et la constance sont des piliers de la force mentale. Accomplir ses tâches, respecter ses engagements et maintenir de bonnes habitudes même sans motivation passagère — voilà ce qui construit la réputation et les résultats durables.

9.-Neuvièmement, l'adaptabilité face au changement et à l'incertitude est essentielle. Le monde des affaires est en perpétuelle évolution. Ceux qui sont mentalement forts s'adaptent rapidement, restent flexibles et considèrent l'incertitude comme une opportunité d'innover.

10.-Enfin, la force mentale se traduit par la résilience face au stress. Savoir rester positif, gérer la pression, et protéger sa santé mentale est fondamental, non seulement pour l'individu mais aussi pour la performance collective.

Conclusion

Ces éléments démontrent à quel point la force mentale est essentielle dans le monde professionnel. Elle ne relève pas d'un talent inné, mais de compétences qui, comme au jeu de dames, peuvent se cultiver. Une organisation qui investit dans la résilience de ses collaborateurs et de ses leaders bâtit

un socle plus solide, plus innovant et plus durable. La capacité à garder la tête froide sous pression, à transformer l'échec en levier de croissance et à maintenir un haut niveau de performance fait aujourd'hui la différence. Comme le joueur de dames qui domine la complexité grâce à la clarté d'esprit, la force mentale est la clé pour réussir dans les défis du monde des affaires.

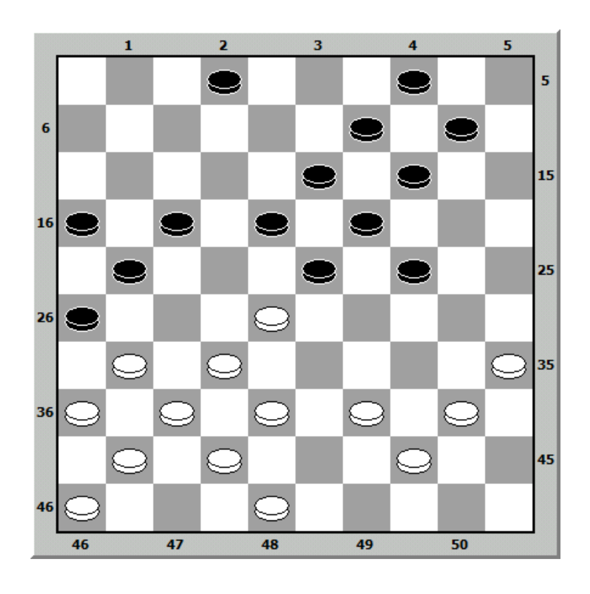
1.20 Tromperie

En dames, l'arbitrage est particulièrement délicat, car il existe toujours tellement de lacunes dans les règlements. De plus, on accepte souvent des arbitres « par défaut », faute de mieux, et un tel "homme ordinaire" peut facilement être influencé par un nom célèbre, rendant parfois sa décision arbitraire. Cela est particulièrement le cas là où certaines personnalités clament souvent « avoir leur homme ».

Piet Roozenburg se souvient d'un incident à Dordrecht lors d'une ronde du championnat du monde 1948. Les joueurs étaient en plein jeu lorsque les lumières s'éteignirent soudainement – un court-circuit à un moment très inopportun. Il fallut quinze minutes pour régler le problème. La plupart des joueurs retournèrent à leur table et reprirent la partie, lorsque l'ancien champion du monde Pierre Ghestem demanda au directeur de partie une demi-heure de réflexion supplémentaire, affirmant avoir été perturbé en plein calcul, privé de concentration, et devoir se replonger dans la position selon Roozenburg.

Le règlement ne prévoit rien concernant les pannes de lumière ni autres interruptions. Pis encore: Ghestem jouait tout aussi bien à l'aveugle qu'au damier; il avait donc pu continuer ses calculs dans le noir et était favorisé plutôt que lésé. Que peut donc décider un arbitre malheureux ?

Un autre exemple de difficultés réglementaires: un match en compétition de club entre Raman et A. Ligthart. La position était la suivante:

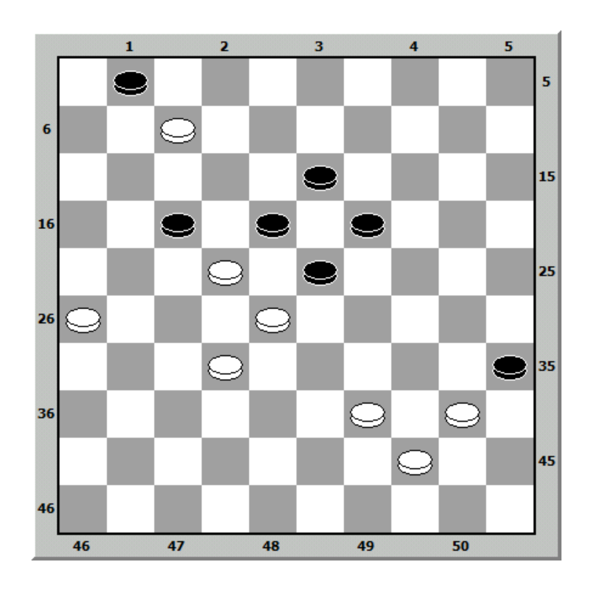


Les blancs jouèrent: 1 40–34, les noirs répondirent rapidement par 17–22 ! etc. Raman demanda ensuite à son adversaire pourquoi il n'avait pas accepté la prise de pion offerte; son adversaire expliqua que c'était un piège. Noir voulu voir ce piège, et blanc montra la séquence suivante: 40–34 24–29 (pensant gagner un pion), puis 44–40 paraissait forcé, suivi de 18–22; 39–33 (forcé), puis 2–8, gagnant un pion. Mais blanc avait une riposte: 1. 40–34 24–29; 2. 35–30! 29×49; 3. 30–24 19×30; 4. 28×8 2×13; 5. 38–33 49×27; 6. 31×11 16×7; 7. 39–34 30×28; 8. 37–31 26×37; 9. 41×1 et gagne.

Noir fut ravi de ne pas être victime de cette combinaison diabolique, et dans son émotion ne remarqua pas que blanc avait replacé un pion de moins pour lui, ou plutôt un pion de trop pour blanc. Après quelques coups, l'erreur apparut. Mais que peut faire l'arbitre ? Absolument rien ! Le règlement stipule: « Toute erreur commise reste inchangée dès

qu'elle a été ripostée par un coup de l'adversaire ! » Ainsi, blanc gagna un pion par une irrégularité non intentionnelle. Mais que se passerait-il si un tel coup était joué intentionnellement ?

Lors d'un match irrégulier, le Russe Iser Koeperman (noir) remporta une partie du championnat du monde de dames 1960 contre Barend Dukel (blanc). Était-ce de la tromperie ?



Ce fut le moment dramatique. Tout le monde voit immédiatement que dans cette position noir devait jouer 18×38 – une prise multiple. Deux personnes au Krasnapolsky – parmi des centaines de spectateurs – ne s'en rendirent pas compte: Koeperman et Dukel. Après le coup 1×12, Dukel répliqua instantanément 22×11 et l'erreur fut irrémédiable; Dukel perdit.

Règlementairement, il n'y avait plus rien à faire, aussi insatisfaisant que soit le déroulement et le résultat pour le Néerlandais et ses nombreux

supporters. La déception fut accentuée, car quelques coups plus tôt Dukel avait omis à deux reprises une continuation gagnante.

1.20.1 Le monde des affaires

En dames, la tromperie est une tactique raffinée mais extrêmement efficace qui peut déterminer la victoire ou la défaite. Il ne s’agit pas de tricher, mais de créer délibérément une fausse impression chez l’adversaire. Un joueur peut simuler une faiblesse pour provoquer une attaque, jouer un coup apparemment innocent qui prépare en réalité une combinaison profonde, ou exécuter une manœuvre de diversion pour détourner l’attention de sa véritable intention. Ce jeu psychologique subtil, visant à manipuler la perception de l’adversaire et à orienter ses pensées dans la mauvaise direction, trouve un parallèle surprenant dans le monde complexe et compétitif des affaires:

1.-Communication stratégique et positionnement marketing
La tromperie se manifeste dans la communication produit – on met en avant certaines caractéristiques tout en minimisant d’autres. Ce n’est pas un mensonge, mais un encadrement volontaire de la perception pour créer une image spécifique ou mettre en valeur ses avantages, parfois en soulignant subtilement les faiblesses des concurrents.

2.-Manipulation financière et perception des investisseurs
Par des comptabilités créatives ou des publications sélectives d’informations, les entreprises peuvent

présenter des résultats plus flatteurs qu'ils ne le sont réellement, trompant les investisseurs sur leur santé financière, afin d'obtenir une valorisation élevée ou un financement nécessaire.

3.-Techniques de négociation
En négociation, les parties peuvent envoyer intentionnellement des signaux trompeurs sur leurs priorités ou leurs alternatives, pour faire croire une position différente à l'adversaire et obtenir des concessions plus favorables – un subtil mélange de bluff et de tromperie.

4.-Noms de produits ou de marques trompeurs
Des noms peuvent suggérer des qualités, une origine ou une fonctionnalité qui n'existent pas complètement – par exemple « naturel », « artisanal » –, créant une fausse attente chez le consommateur.

5.-Désinformation stratégique
Des entreprises diffusent des rumeurs sur leurs propres plans futurs (par exemple, un lancement produit) pour tromper les concurrents – ce qui peut entraîner des erreurs ou retards chez la concurrence, créant un avantage stratégique.

6.-Omission de faiblesses
Certaines informations concernant les limites, risques ou inconvénients d'un produit ou service peuvent être délibérément omises ou minimisées, ce qui crée une image incomplète et des attentes erronées chez le consommateur.

7.-Créer un sentiment d'urgence
En lançant des fausses urgences (« offre valable seulement aujourd'hui », « stocks presque épuisés »), les entreprises incitent à une décision rapide sans

réflexion suffisante – une manipulation psychologique, mais légale.

8.-Image employeur trompeuse
En promouvant une culture d’entreprise ou des opportunités de carrière trop idylliques, les entreprises attirent des talents, mais peuvent décevoir les nouvelles recrues lorsque la réalité diverge des promesses.



9.-Lobbying et influence politique
Des groupes d’intérêt présentent des politiques comme largement soutenues, tandis que les véritables motivations ou conséquences négatives sont cachées – cela guide l’opinion publique et les décisions politiques.

10.-Greenwashing / Social washing
Les entreprises affirment être plus écologiques ou socialement responsables qu'elles ne le sont réellement. Une manipulation subtile par marketing stratégique crée une image positive sans changement concret.

Conclusion
Ces dix points montrent que la tromperie dans le monde des affaires, tout comme en dames, est un outil stratégique complexe visant à influencer la perception et les comportements des autres. Souvent, l'information est choisie, encadrée ou omise délibérément pour construire une réalité alternative. Bien que certaines formes de tromperie soient discutables ou illégales (comme la fraude), beaucoup d'exemples décrits relèvent de zones grises de manipulation stratégique dans les limites de la loi. Tout comme un joueur de dames trompe l'adversaire pour gagner, les entreprises utilisent des tactiques similaires pour obtenir un avantage concurrentiel. La capacité à reconnaître et à déjouer ces formes de tromperie est donc une compétence cruciale dans l'arène des affaires.

1.21 La peur de l’échec

La peur de l’échec est un phénomène universel qui ne laisse pas les meilleurs joueurs de dames indifférents. Même les plus expérimentés ressentent la pression avant un grand match. Cela a été brillamment illustré par Ton Sijbrands, légendaire joueur de dames, dans une interview juste avant sa participation au championnat du monde de 1988. À propos de la pression et du trac avant le tournoi, Sijbrands a déclaré:

> “Tout le monde dans mon entourage me dit que ça ne sert à rien d’avoir peur de l’échec, mais moi je sens quand même cette pression. Je l’ai souvent avant un événement important, même en dames à l’aveugle. Il y a un an et demi, j’étais en Afrique pour un stage d’entraînement. Je jouais deux parties par jour contre des joueurs de Côte d’Ivoire. Quatre d’entre eux avaient déjà participé à un championnat du monde. Je ne le savais pas à l’avance, donc j’étais assez pessimiste. J’aurais été content d’un score de 50 %, mais j’en ai gagné huit sur douze et fait quatre nulles. Même maintenant j’ai toujours ce petit pessimisme. Pendant les deux prochaines semaines, j’ai convenu avec ma femme que je ne lirai pas le journal.”

Le champion de haut niveau Ton Sijbrands n’a pas eu de chance. Il n’avait pas participé à un tournoi depuis environ quinze ans, mais il restait l’un des plus forts du monde. Pourtant, un championnat du monde lui échappait. Le parcours d’un joueur de dames comporte des échecs, et il faut apprendre à vivre avec. Sa première tentative après son titre de 1988 s’est soldée par une déception. Début 1990, il n’a pas réussi à battre Tchizjov. Malgré tout, sa renommée est restée intacte. Pour les millions d’amateurs de dames dans le monde, il est resté l’incarnation du jeu – une icône, quel que soit le résultat. Même après

un troisième échec, le sobriquet “dieu du jeu de dames” ne lui serait pas retiré.

> Sa première tentative après le titre mondial de 1988 a tourné au naufrage. Début de cette année, il n’a pas non plus réussi face à Tchizjov. Malgré tout, ses millions de fans à travers le monde continuent de le considérer comme le dieu absolu du jeu de dames. Même après un troisième échec, Ton Sijbrands ne perdra pas ce titre.

Alors que certains joueurs luttent contre la peur de l’échec, le grand maître Harm Wiersma est réputé pour son approche tenace et inventive. Contrairement à beaucoup, Wiersma ne se laisse jamais décourager par les revers. Il considère l’échec comme une opportunité d’innover, que ce soit pour accroître la popularité du jeu ou explorer de nouvelles aventures commerciales. Sa créativité remarquable et sa pensée non conventionnelle sont apparues clairement lors de son match pour le titre mondial contre Gantwarg. À propos de son mécontentement face à la “grisaille” du monde des dames et de ses tentatives pour changer cela, on rapportait au sujet de Wiersma:

> “Cette grisaille ne lui convient absolument pas. Il fait parfois des trucs bizarres. L’an dernier, lors du match contre Rob Clerc à Amsterdam, il s’est assis derrière le damier de cent cases en frac et un chapeau extrêmement haut.”
>
> Cette plaisanterie n’a eu que peu d’effet. “Je voulais ainsi attirer l’attention du grand public sur le jeu de dames et bien sûr sur moi-même. Surtout la dernière partie a lamentablement échoué. Peu après ce match, lors d’une simultanée à Dedemsvaart, on m’a présenté tout simplement comme Roel Wiersma.”

L’échec est souvent associé à une performance ratée, à l’absence de résultats ou à la défaite d’une partie. Mais il existe une forme d’échec plus subtile : le sentiment de ne pas être à sa place. Le sentiment d’aliénation, de ne pas appartenir à un environnement ou à un rôle donné, peut peser plus lourd qu’une défaite objective. Un exemple frappant est l’expérience racontée par Harm Wiersma, qui présente d’étonnantes similitudes avec un souvenir personnel de 1974. Cette année-là, l’auteur de ce texte travaillait comme comptable dans l’une des cinq cents plus grandes entreprises des Pays-Bas, une firme juive au nom et à la réputation impressionnants.



Rob Clerc et Harm Wiersma
Match 1978 – Photo: Friedländer

Sur le plan papier, tout semblait parfait : MBA, statut, perspectives professionnelles. Mais

intérieurement, c'était le contraire. Les attentes ne correspondaient pas à sa passion. L'origine de ce malaise était profonde. Esprit libre issu du monde horticole, habitué aux saisons, à l'espace et au rythme de la nature, il percevait le travail de bureau comme un vêtement étouffant. L'esprit, forgé par des années de passion pour le jeu de dames, était vif, créatif et constamment en mouvement. Des idées et des stratégies naissaient chaque jour, et un poste rigide ne pouvait pas suivre. Ce qui semblait une réussite à l'extérieur se vivait comme un échec silencieux : être au mauvais endroit, dans le mauvais élément. Cette tension intérieure s'est dissipée en passant au monde des affaires, où travailler avec des produits naturels correspondait mieux à sa nature et à ses intérêts. Chaque jour apportait du neuf, dans une vie remplie de questions à résoudre.

Harm Wiersma a vécu quelque chose de semblable. Malgré son talent et ses performances exceptionnelles dans le jeu de dames, il s'est retrouvé dans des situations où il ne se reconnaissait plus. Ce n'était pas par manque de talent, mais parce que les circonstances ne correspondaient pas à son esprit. Que ce soit certaines institutions, l'organisation des tournois ou les rôles qu'on lui attribuait, rien ne collait avec son esprit libre et visionnaire. Sa créativité, son insight stratégique et son intensité ne pouvaient pleinement s'épanouir dans un système qu'il ressentait comme oppressant.

Ce type d'échec est difficile à quantifier. Il ne se mesure ni en titres ni en diplômes. Pourtant, de nombreuses personnes ressentent silencieusement cela. Le sentiment de ne pas appartenir malgré le succès apparent est aussi réel que tout autre obstacle. Peut-être que ce malaise contient un message précieux. Car celui qui n'est pas chez lui dans un

système finit par chercher un lieu où il peut vraiment s'épanouir. Ce n'est pas une honte de reconnaître qu'un rôle ne lui convient pas. Au contraire, c'est une première étape vers l'authenticité. Tant dans le jeu de dames que dans la vie, il s'agit en fin de compte de rester fidèle à ce que l'on est vraiment. Voici ce que Wiersma nous a confié à propos de son vécu:

> SUR LE TRAVAIL
> "Quand on travaille, on fait des erreurs. Il faut apprendre à vivre avec. Mais il y a une différence entre l'un et l'autre. Quand tu restes quarante ans chez un patron et fais toujours la même chose, plus grand-chose ne peut mal tourner. Personnellement, j'en deviendrais fou. J'ai travaillé un temps au bureau d'une compagnie d'énergie. Toujours occupé aux mêmes choses, ça m'est devenu un échec. Un jour on passait le temps à inventer des blagues sur le boulot. Complètement fou, bien sûr, mais j'ai énormément ri. Jusqu'à ce que je n'y arrive même plus et que je parte tout simplement."

Harm Wiersma ne se laissera jamais abattre par des revers ou des échecs. Avec sa mentalité de combattant inébranlable, forgée par des années de tournois et enracinée dans la détermination frisonne, il a poursuivi son chemin sans faillir. Sa persévérance fut récompensée: en 1999, il obtint un résultat splendide en battant non seulement Ton Sijbrands, son plus grand rival national, mais aussi la forte délégation russe. Il termina premier au Championnat d'Europe, confirmant ainsi son statut comme l'un des plus grands joueurs de dames de son époque.

1.21.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames comme dans toute discipline compétitive, les échecs font partie intégrante du chemin vers la maîtrise. Une combinaison ratée, une

mauvaise lecture de l'adversaire ou un moment d'inattention peut entraîner une défaite douloureuse. Mais ces revers ne sont pas la fin: ce sont des moments clés d'apprentissage, qui incitent le joueur à la réflexion, à l'analyse et à l'adaptation de sa stratégie. La capacité à gérer ces échecs, à en tirer des leçons et à revenir mentalement plus fort distingue le véritable champion des autres. Cette dynamique de transformation de l'échec en levier de croissance trouve un parallèle universel dans le monde complexe et exigeant des affaires. Ici, les échecs ne sont pas seulement inévitables, ils sont essentiels pour l'innovation, l'adaptabilité et le succès durable. La façon dont une organisation et ses équipes réagissent aux revers détermine leur résilience et leur capacité à prospérer dans un marché concurrentiel.

1.-Premièrement, dans les affaires, les échecs se manifestent souvent à travers des lancements de produits ratés. Malgré des études de marché et un développement approfondi, une offre peut ne pas trouver son public, entraînant des pertes financières conséquentes et une atteinte à la réputation. La peur de cet échec peut inhiber l'innovation, alors qu'une organisation qui tire des enseignements en retirerait une valeur précieuse.

2.-Deuxièmement, les échecs peuvent survenir quand les objectifs financiers ou budgétaires ne sont pas atteints. Les entreprises se fixent des ambitions de vente, de profit ou de croissance, mais des facteurs externes comme une récession, une concurrence imprévue ou des inefficiences internes peuvent empêcher leur réalisation. Reconnaître ces échecs et en analyser les causes est essentiel pour ajuster la stratégie et préserver la santé financière à long terme.

3.-Troisièmement, les échecs peuvent résider dans des partenariats stratégiques ratés. Des alliances ou des coentreprises peuvent échouer en raison de différences culturelles, d'intérêts divergents ou de conflits opérationnels. La peur de ces échecs peut dissuader l'engagement dans des collaborations nécessaires. Cependant, apprendre des causes du revers permet de bâtir des partenariats plus solides à l'avenir.



4.-Quatrièmement, perdre des clients ou des contrats clés est une forme classique d'échec. Sur un marché compétitif, des entreprises peuvent perdre des sources de revenus importantes au profit de concurrents. Cela peut frapper durement l'image de

l’entreprise et la motivation des équipes. Analyser objectivement les raisons du départ du client offre l’opportunité de détecter des axes d’amélioration en produit, service ou stratégie commerciale.

5.-Cinquièmement, l’échec de projets à rester dans les limites budgétaires ou temporelles est courant. Les projets dépassent souvent leur budget ou leur calendrier en raison de planification irréaliste, de problèmes imprévus ou d’un management défaillant. La peur de telles failles peut mener à retarder ou à fixer des objectifs trop prudents. Favoriser une culture de transparence sur les dérapages aide à apprendre et à renforcer les compétences en gestion de projet.

6.-Sixièmement, un échec en leadership peut consister à ne pas savoir motiver ou diriger une équipe. Tous les managers ne conviennent pas à toutes les fonctions. Les erreurs managériales peuvent générer démotivation, inefficacité et baisse de productivité. Reconnaître une telle défaillance – souvent en lien avec l’image de soi du leader – est crucial pour se développer et adapter son style de leadership.

7.-Septièmement, l’échec peut être de ne pas anticiper les chocs du marché ou les technologies disruptives. Les entreprises qui se reposent trop sur le statu quo peuvent subir soudainement une disruption ou devenir obsolètes. La peur de l’inconnu, comme l’adoption de nouvelles technologies, peut jouer un rôle. Adopter une attitude apprenante, même après avoir manqué des signaux clés, est indispensable pour survivre.

8.-Huitièmement, l’échec peut concerner la communication interne ou l’intégration culturelle.

Dans les grands groupes ou après des fusions, les barrières de langage ou les conflits culturels peuvent entraîner inefficacité, malentendus et affaiblissement de la cohésion. Reconnaître ces échecs – souvent dans un contexte où une culture “parfaite” était attendue – est la première étape pour construire une organisation plus efficace et unie.

9.-Neuvièmement, un échec majeur peut survenir si l’on ne maintient pas une éthique irréprochable, ce qui peut nuire à la réputation. Une entreprise peut enfreindre des normes sociales ou légales, entraînant scandales, amendes et une dégradation grave de son image. Bien que les conséquences soient lourdes, cela enseigne l’importance de l’intégrité et de la responsabilité.

10.-Enfin, l’échec peut être personnel ou professionnel. Les individus se fixent des objectifs, mais peuvent échouer faute de discipline, de mentorat ou en raison de facteurs externes. La peur de cet échec personnel peut conduire à éviter les nouveaux défis. Pourtant, ceux qui en font une occasion de réajuster leur stratégie et de développer leur résilience peuvent finalement réussir.

Conclusion

Ces dix points montrent que les échecs dans le monde des affaires ne sont pas des fins mais des moments décisifs. Bien que la peur du changement, les attentes sociales, l’image de soi et les risques financiers soient légitimes, la manière dont les individus et les organisations gèrent ces échecs détermine leur succès à long terme. En accueillant l’échec comme une chance d’apprentissage, en atténuant la peur, en redéfinissant personnellement la réussite, en cherchant du soutien social et en

maintenant une attitude tournée vers la croissance, l'échec peut devenir non une barrière paralysante, mais une étape indispensable vers l'innovation et le développement durable – tout comme le joueur de dames revient plus fort après une défaite, une entreprise qui apprend de ses échecs peut devenir résiliente et prospère.

1.22 Motivation

En 1989, rien ne garantissait qu'un match entre Ton Sijbrands et Anatoli Gantvarg aurait lieu, car la fédération néerlandaise de dames ne parvenait pas à trouver de sponsor. Heureusement, Bessel Kok, président de la Grandmasters Association (GMA), est intervenu. Grâce à son soutien, le match a pu se dérouler à Deventer. Les deux grands maîtres s'étaient longtemps préparés pour cette rencontre. Gantvarg, qui semblait avoir perdu de sa vigueur ces dernières années, était à nouveau très motivé. Dès mars 1988, il confiait dans le magazine Dammen que Ton Sijbrands était son modèle absolu:

> "Son style de jeu a fait faire un bond immense au jeu de dames. Le battre reste quelque chose de très spécial. Depuis son retour, j'ai retrouvé ma faim de jeu. Il est ma plus grande source de motivation."

Marc Kok d'Enkhuizen nous a un jour raconté que Piet Roozenburg était un joueur de dames exceptionnellement doué. Mais sa véritable force résidait probablement dans sa résilience mentale. Durant sa carrière, il devait régulièrement faire face à des propos malveillants de son grand rival Reinier Keller. Ces critiques l'irritaient profondément, mais elles le stimulaient aussi à donner le meilleur de lui-même.

Ce fut particulièrement visible lors du championnat du monde de 1948. À mi-parcours, Keller déclara que Van der Staay avait "vendu" sa partie à Roozenburg. Une attaque qui blessa profondément Roozenburg – mais qui le motiva aussi. Dans la seconde moitié du tournoi, il ne fit qu'une seule nulle et réalisa un score record de 37 points sur 20 parties, un exploit jamais

réédité. Il remporta ainsi son premier titre mondial, laissant Keller à neuf points derrière lui. Roozenburg répondit à la provocation non pas par des mots, mais par la force de son jeu.



Piet Roozenburg, 1948

Cette année-là, il fut élu sportif néerlandais de l'année, devant des figures comme Abe Lenstra (football), Piet van de Pol (billard) et Gerrit Schulte (cyclisme).

L'arbitre Thom Nobbe a un jour dit à Jannes van der Wal qu'il ne devait pas parler avec son adversaire. Jannes disputait alors une partie contre Issa Traoré lors d'un championnat du monde aux Pays-Bas. Indigné, Jannes lui répondit qu'il ferait mieux de faire taire les spectateurs au lieu de réprimander les joueurs. Que s'était-il passé ? Traoré avait déplacé une pièce de manière approximative pour la

troisième fois. Jannes l'avait redressée avec le mot "j'adoube". Traoré l'avait regardé d'un air interrogateur, comme pour lui demander si c'était vraiment nécessaire. Et Jannes de répliquer avec humour: "Tu ne joues pas en Afrique, tu es à un championnat du monde." Tous deux savaient qu'en Afrique, les pièces sont souvent mal placées. Mais ici, Jannes voulait qu'on respecte les règles. Traoré rit et répondit: "Tu as raison." Tout s'était déroulé dans un bon esprit – mais l'échange fut mal interprété de l'extérieur. Ce malentendu coûta un point à Jannes. Comme la veille face à Clerc, il avait pourtant très bien joué, et de manière étonnamment rapide. Il avait une position prometteuse et on pouvait espérer une victoire. Mais après l'intervention de l'arbitre, il perdit toute concentration. Chaque bruit lui rappelait l'incident. Il passa 90 minutes à jouer seulement cinq coups, pour finir par faire match nul. Lors de la partie suivante contre Mamina N'diaye, il n'était toujours pas remis et accepta rapidement la nulle. Toute sa motivation s'était envolée.

La leçon est claire: Van der Wal aurait simplement dû expliquer calmement la situation à l'arbitre. Le malentendu aurait pu être dissipé. Mais il ne l'a pas fait, et a complètement perdu le fil. Cela lui a coûté des points précieux. Une fois de plus, cela montre que les joueurs doivent être mentalement solides pour rester motivés.

La jeune Lisa Scholtens, du club de Hoogeveen, a une passion particulière pour le jeu à l'aveugle – ce qui est rare chez les joueurs. En 2017, elle était en quatrième au lycée chrétien Greijdanus de Hardenberg. On écrivait déjà sur elle à l'époque. Il était clair qu'elle était motivée à affronter des adversaires plus forts:

> Elle écoute beaucoup de musique, joue du piano et aime lire – un profil très créatif, qui se reflète aussi dans son style de jeu: aventureux, imprévisible. Cela la rend dangereuse, mais aussi vulnérable. Elle prend grand plaisir à jouer contre des joueurs plus forts: “C’est dans ces parties que j’apprends le plus, et souvent elles sont très belles.” Cette motivation est essentielle pour elle – sans cela, elle commet plus d’erreurs. Elle dit: “Je suis au top quand j’ai bien dormi, que je peux me concentrer et qu’il y a du calme autour de moi. Je réfléchis mieux – et dans les dames, c’est très important.”

Les entrepreneurs savent comment motiver
Rien n’est plus contagieux que l’enthousiasme d’un véritable entrepreneur. Son énergie, sa passion, son engagement – tout cela motive instantanément les autres. La curiosité joue également un rôle clé. Un bon entrepreneur est sincèrement curieux des gens et de ce qui les anime. Il sait comment impliquer les autres – ou, si nécessaire, comment s’en séparer. Ceux qui contribuent au succès sont les bienvenus. Ceux qui freinent le progrès sont écartés. Et un vrai entrepreneur prend ces décisions rapidement.

1.22.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, la motivation est une force motrice silencieuse mais extrêmement puissante. Sans le désir intérieur de gagner, de comprendre le prochain coup ou de revenir au plateau après une défaite, aucun joueur de dames n’atteindrait jamais le sommet. C’est le souhait intrinsèque d’exceller, la discipline d’étudier pendant des heures, et la résilience de recommencer après un revers. Cette énergie invisible qui pousse un joueur de dames à la performance est tout aussi fondamentale dans le

monde des affaires – voire encore plus. Dans un environnement compétitif où l'innovation, la persévérance et la capacité d'adaptation sont essentielles, la motivation constitue le carburant qui fait tourner le moteur d'une organisation. C'est l'impulsion interne qui inspire les individus et les équipes à exploiter leur plein potentiel et à contribuer à des objectifs communs. Sans une motivation adéquate, la croissance stagne, la productivité diminue et la passion pour le travail disparaît.

1.-Avant tout, la motivation est vitale pour la réalisation d'objectifs et de projets ambitieux.
Qu'il s'agisse du lancement d'un nouveau produit, de l'entrée sur un nouveau marché ou de l'atteinte d'objectifs de chiffre d'affaires spécifiques, de telles ambitions restent souvent lettre morte sans un haut degré de motivation chez les personnes impliquées. C'est la force motrice qui pousse les équipes à persévérer malgré les obstacles et à fournir les efforts supplémentaires nécessaires.

2.-Deuxièmement, la motivation est cruciale pour fidéliser les collaborateurs et réduire le turnover.
Une organisation dans laquelle les employés se sentent valorisés et motivés connaît généralement un taux de rétention plus élevé. Cela réduit non seulement les coûts de recrutement et de formation, mais contribue également à la préservation des connaissances internes et d'une culture d'entreprise stable.

3.-Un troisième point important est la capacité de la motivation à stimuler l'innovation et la créativité.
Lorsque les individus et les équipes sont intrinsèquement motivés, ils se sentent plus libres de penser autrement, de prendre des risques et de

proposer des solutions originales à des problèmes complexes. Cet élan intérieur est souvent le moteur de percées majeures et d'avantages concurrentiels.



4.-Un quatrième aspect est l'influence de la motivation sur la productivité et l'efficacité des processus de travail.
Les employés motivés sont généralement plus impliqués dans leurs tâches, travaillent avec plus de concentration et fournissent un travail de meilleure qualité. Cela conduit à une gestion plus efficace, à une réduction des marges d'erreur et à une production accrue, ce qui a un impact direct sur les résultats de l'entreprise.

5.-Cinquièmement, la motivation joue un rôle clé dans le dépassement des revers et la démonstration de résilience.
Dans le monde des affaires, les échecs et les obstacles inattendus sont inévitables. Un haut niveau de motivation permet aux individus et aux organisations de se relever après un revers, d'apprendre de leurs erreurs et d'aborder les défis avec un nouvel élan, sans perdre courage.

6.-Un sixième aspect de la motivation est l'amélioration de la satisfaction et des relations client.
Les employés motivés – notamment dans les fonctions orientées client – sont généralement plus enthousiastes et orientés service dans leurs interactions. Cette attitude positive et cet engagement se traduisent directement par une meilleure expérience client, ce qui bénéficie à la réputation et à la fidélité des clients.

7.-En septième lieu, la motivation favorise le développement personnel et professionnel.
Une personne motivée cherche à s'améliorer en permanence, est disposée à apprendre de nouvelles compétences et investit dans sa croissance personnelle. Cela ne profite pas seulement à l'individu, mais enrichit aussi l'expertise et les capacités de l'ensemble de l'organisation.

8.-Le huitième point met en évidence la contribution de la motivation à une culture d'entreprise positive et à l'esprit d'équipe.
Lorsque les personnes sont motivées, elles rayonnent d'enthousiasme et collaborent plus efficacement. Cela crée un environnement de travail dynamique et solidaire où les individus se sentent appréciés et

s'efforcent collectivement d'atteindre le succès, renforçant ainsi la cohésion au sein des équipes.

9.-Le neuvième aspect concerne le rôle de la motivation dans la mise en œuvre efficace du changement au sein d'une organisation.
Le changement suscite souvent de la résistance, mais les employés motivés sont plus ouverts aux nouvelles idées, processus et technologies. Leur enthousiasme peut agir comme un catalyseur pour convaincre les autres de la nécessité et des avantages du changement.

10.-Enfin, la motivation est cruciale pour attirer les meilleurs talents et construire une marque employeur forte.
Une organisation reconnue pour son personnel motivé et engagé attire naturellement des candidats hautement qualifiés. Cela contribue à une réputation positive et à un avantage concurrentiel durable sur le marché du travail.

Conclusion
Ces dix points soulignent que la motivation, dans le monde des affaires, est bien plus qu'un concept abstrait; c'est une force tangible ayant des conséquences directes et mesurables sur les performances individuelles et organisationnelles. À l'instar du joueur de dames animé par la volonté de gagner, la motivation est le moteur invisible qui propulse les entreprises vers l'avant. Comprendre, cultiver et entretenir cette force motrice n'est donc pas un luxe, mais une nécessité stratégique. Une organisation qui investit dans la motivation de ses collaborateurs investit dans son propre avenir et dans sa capacité à prospérer dans un environnement commercial toujours plus complexe et exigeant.

1.23 Exactitude

L’ancien champion du monde Piet Roozenburg écrivait un jour dans le bulletin de la Fédération néerlandaise de dames Het Damspel:

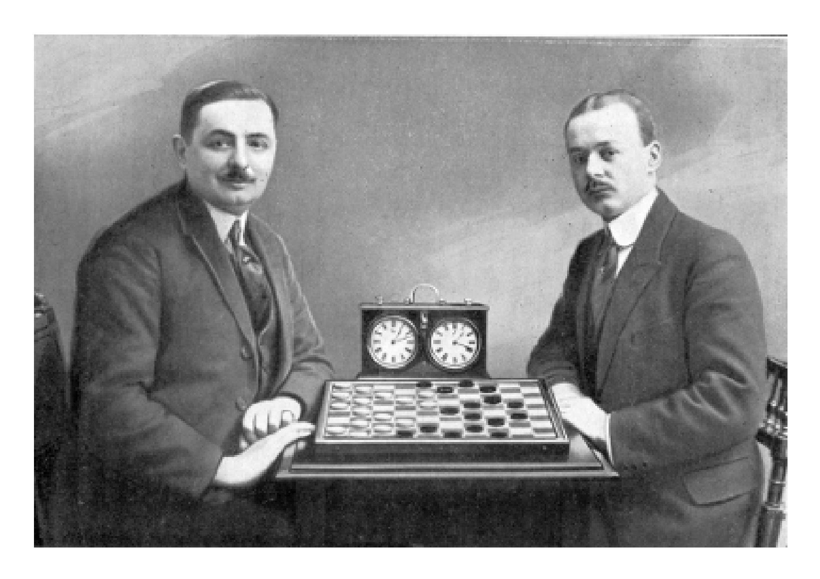
> «Je crois que le jeu fort se révèle par l’exactitude: exactitude dans l’évaluation des différences positionnelles; exactitude dans la construction de la position; exactitude dans le déroulement final. C’est déjà un véritable exploit de parvenir à une telle précision dans une seule partie, alors imaginez pendant un long tournoi.»

Il a raison. C’est pourquoi bien jouer aux dames est si difficile. C’est un fait. Une partie dure quatre heures. Qui peut garder son bon sens pendant quatre heures ? Qui reste attentif à toutes les subtilités ? Une seule petite erreur, une petite inattention, un coup irréfléchi, et vous gâchez toute une soirée de jeu. Une chaîne n’est pas plus solide que son maillon le plus faible. Et le maillon le plus faible reste faible – même chez les meilleurs joueurs.

Les belles actions positionnelles cèdent encore souvent le pas aux combinaisons. La force d’un joueur se mesure souvent au nombre de coups qu’il peut calculer à l’avance. Le réaliste, qui affirme que l’exactitude du calcul est plus importante que sa profondeur, trouve peu d’écho.

Traditionnellement, la partie classique est la plus jouée aux dames. Curieusement, on constate encore aujourd’hui que cette forme de jeu – pourtant si fréquente – est souvent jouée mécaniquement, sans réelle compréhension de son essence. Ainsi, ce genre s’est appauvri, et les joueurs modernes privilégient

souvent d'autres formes plus spectaculaires, comme la Partie Bonnard, le système Roozenburg, tandis que ces dernières années, même la barrière entière ou demi-barrière sont revenues à la mode, comme le soulignait J.M. Bom il y a plusieurs années. Il ajoutait que le jeu classique est beaucoup – voire infiniment – plus difficile que les autres styles. Les lois qui régissent la partie classique sont nombreuses et exigent la plus grande exactitude ainsi qu'une capacité de discernement très affûtée.



Dr. Alfred Molimar – Marcel Bonnard (1922)

Avant d'aller plus loin, citons J.W. van Dartelen, qui évoquait un jugement très juste de Manoury à propos du jeu de partie:

> "Le joueur fort doit posséder plusieurs qualités rares. Une logique de pensée pour juger sainement, et une aptitude à réfléchir rapidement. Une grande capacité de compréhension pour intégrer correctement les différentes positions dans un jeu complexe. Il doit agir avec sagesse et ne pas sacrifier la solidité au brillant. Il

> doit surtout faire preuve de clarté et d'exactitude dans son imagination, afin d'éviter toute confusion.
> Lorsqu'il calcule une combinaison, il ne doit plus voir le pion qui, selon son calcul, sera capturé – et inversement, il doit voir un pion ou une dame là où il prévoit qu'il apparaîtra. Il doit donner, capturer, déplacer et replacer – sans toucher les pièces impliquées – et réaliser toutes ces opérations mentalement avec autant de précision que s'il allait les exécuter réellement quelques secondes plus tard !"

1.23.1 Affaires

Introduction
Dans le jeu de dames, l'exactitude est une exigence absolue pour réussir. Un seul coup imprécis peut annuler un avantage stratégique, ruiner une combinaison planifiée ou même entraîner une défaite directe. Un joueur de dames doit considérer chaque coup avec soin, analyser la position dans ses moindres détails et anticiper avec exactitude les conséquences de chaque action possible. Il s'agit d'une précision dans le calcul, d'éviter les décisions hâtives et de maintenir une concentration inébranlable sur les détails. Cette approche rigoureuse, si essentielle sur le damier, trouve une application directe – et souvent encore plus large – dans le monde des affaires. Dans un environnement où les marges sont étroites, la législation complexe et la réputation en jeu, l'exactitude n'est pas un luxe, mais un pilier fondamental de la fiabilité, de l'efficacité et du succès durable. Les erreurs, même minimes, peuvent entraîner d'importants préjudices financiers, opérationnels et réputationnels.

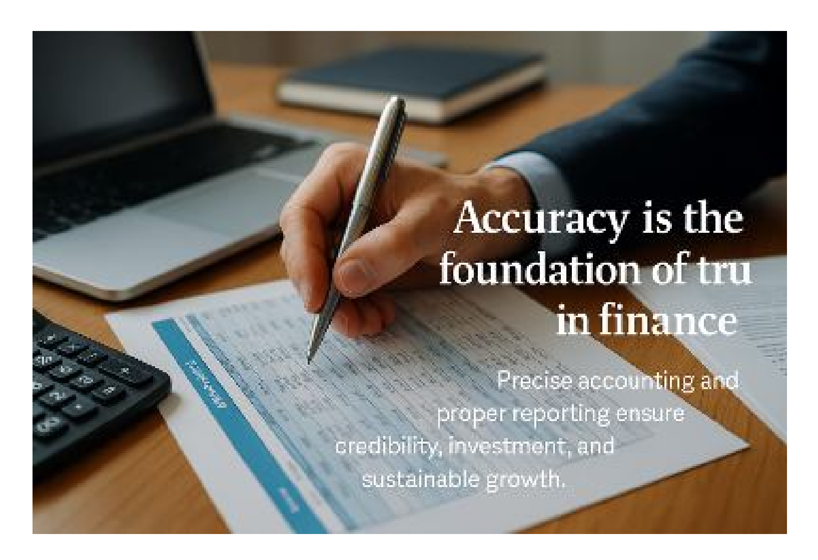
1.-Premièrement, l'exactitude est cruciale dans la comptabilité et les rapports financiers.
L'enregistrement correct des revenus et des dépenses, l'établissement de bilans et de comptes de résultats, et le respect des obligations fiscales exigent une extrême précision. Les erreurs dans ce domaine peuvent entraîner des amendes, des audits et une image faussée de la santé financière de l'entreprise – avec des conséquences importantes pour les décisions d'investissement et la relation avec les parties prenantes.

2.-Deuxièmement, l'exactitude est essentielle dans la rédaction et l'interprétation des contrats et documents juridiques.
Chaque clause, chaque formulation, chaque détail peut avoir des implications considérables. Les services juridiques et les gestionnaires de contrats doivent faire preuve d'une rigueur extrême pour s'assurer que les contrats reflètent fidèlement les intentions des parties, couvrent les risques et respectent la législation. Une petite imprécision peut entraîner des litiges coûteux.

3.-Troisièmement, la précision est fondamentale dans le développement de produits et le contrôle qualité.
Dans des secteurs comme l'industrie, la technologie ou la pharmacie, l'exactitude des spécifications, des mesures et des procédures de test est cruciale. Fournir des produits parfaitement conformes et sans défaut garantit la satisfaction du client, évite les réclamations et protège la réputation de la marque.

4.-Quatrièmement, l'exactitude est indispensable dans l'analyse de données et la production de rapports.

Dans une organisation orientée par les données, il est vital que les données collectées soient correctes, les analyses sans erreur et les rapports reflètent fidèlement la réalité. Des décisions fondées sur des données inexactes peuvent mener à de mauvais choix stratégiques, à du gaspillage de ressources et à des occasions manquées.



5.-Cinquièmement, la précision est nécessaire dans la communication avec les clients et les partenaires.
Qu'il s'agisse de devis, d'informations sur les produits, de conditions de service ou d'instructions, une communication claire et précise évite les malentendus et renforce la confiance. Une information erronée ou trompeuse peut entraîner l'insatisfaction des clients, des litiges juridiques ou une atteinte à la réputation.

6.-Sixièmement, la gestion des stocks et des processus logistiques exige une grande exactitude.
Suivre précisément les niveaux de stock, planifier les itinéraires de transport et coordonner les livraisons requiert une rigueur extrême. Les erreurs peuvent

causer des ruptures ou des excédents, des retards, une hausse des coûts opérationnels et une insatisfaction de la clientèle.

7.-Septièmement, l'exactitude est essentielle dans la conduite des audits et des contrôles de conformité.
Les entreprises doivent respecter un réseau complexe de lois, de règles et de normes industrielles. Un contrôle rigoureux et précis du respect de ces règlements est indispensable pour éviter des sanctions, des amendes ou des atteintes à la réputation.

8.-Huitièmement, la gestion précise des données personnelles et des informations sensibles est cruciale.
Avec des législations de plus en plus strictes comme le RGPD, le traitement rigoureux des données sensibles est indispensable. Les erreurs en matière de protection des données peuvent entraîner de lourdes amendes et une grave rupture de confiance avec les clients et les employés.

9.-Neuvièmement, l'exactitude est requise dans le développement et l'implémentation de systèmes informatiques et logiciels.
Une seule erreur dans le code ou dans la configuration d'un système peut provoquer des pannes majeures, des failles de sécurité ou des pertes de données. La précision à chaque étape du cycle de développement logiciel est vitale pour assurer la continuité des opérations.

10.-Enfin, l'exactitude est essentielle dans la recherche de marché et l'analyse de la concurrence.
Collecter des données précises sur le marché, analyser les stratégies des concurrents et formuler des insights fiables nécessitent une approche

détaillée et sans erreur. Une information de marché inexacte peut conduire à un mauvais positionnement stratégique et à des opportunités manquées.

Conclusion

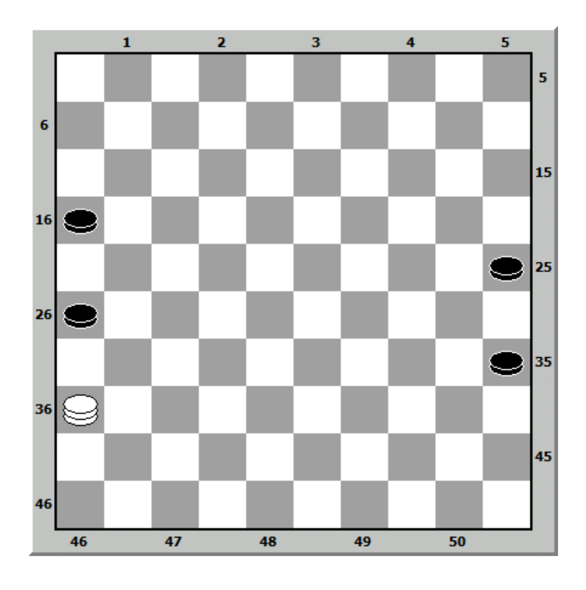
Ces dix points illustrent le rôle omniprésent et indispensable de l'exactitude dans la vie professionnelle. Elle est une qualité fondamentale qui garantit la fiabilité des processus, la qualité des produits et services, et l'intégrité des opérations financières et juridiques.

De la même manière qu'un joueur de dames force la combinaison gagnante par une extrême précision, l'exactitude dans le monde des affaires est la clé pour éviter les erreurs coûteuses, construire une réputation solide et atteindre un succès durable dans un environnement concurrentiel et exigeant.

Cultiver une culture de l'exactitude constitue donc un investissement direct dans la résilience et la performance future de l'organisation.

1.24 Curiosité

De nombreux joueurs expérimentés perdraient cette position avec les blancs à la longue. En effet, les noirs ont placé leurs pions en toute sécurité dans les coins, ne craignant ainsi aucune attaque de la dame blanche, et peuvent tranquillement promouvoir leurs pions en dames (à condition d'une extrême prudence, bien entendu). La fin de l'histoire, bien connue de tout joueur de dames, est que les blancs se retrouvent irrémédiablement perdus avec une seule dame contre quatre pièces. Il est donc certain que tout joueur chevronné, suffisamment initié aux subtilités de la finale, verra ici sa curiosité éveillée: comment les blancs pourraient-ils malgré tout forcer la nulle ?



Finale de M. Bertin – France. Les blancs jouent et font nulle.

Solution:

```
1.36-18 16-21
[1...25-30 2.18-12 26-31 3.12-26 31-36
4.26-48]
           2.18-13 35-40 3.13-35 40-45
4.35-49
```

Les expériences portent la marque de la recherche de nouvelles voies, de l'élargissement de notre connaissance du monde, dans lequel nous vivons mais auquel nous aspirons aussi à échapper. Cela s'applique en premier lieu à la science, mais cette “curiosité” humaine prend encore plus vie lorsqu'elle s'exprime dans ses loisirs. Nulle part les errances de l'esprit humain vers des territoires inconnus ne sont peut-être aussi étonnantes que dans le jeu de dames, en apparence si simple. Pour le profane (même parmi les adeptes d'autres jeux de réflexion !), cela reste un simple jeu, comparable aux cartes. Mais pour celui qui fait l'effort de pénétrer davantage les mystères de ce jeu de plateau, il devient une source inépuisable à laquelle intellect et imagination peuvent se nourrir sans limites, selon J.M. Bom.

Bèr ten Haaf, joueur de dames originaire de Maastricht, partage un point de vue similaire sur la curiosité dans le jeu de dames:

"Pour moi, le jeu de dames est une passion que je tiens encore juste sous contrôle. Si j'avais pu vivre du jeu de dames, j'y aurais consacré tout mon temps. Ce qui rend ce jeu si attirant, c'est qu'il est impossible d'en percer tous les secrets. Les capacités humaines sont limitées, alors que les possibilités du jeu sont illimitées. Par curiosité et par besoin de savoir, on essaie pourtant de découvrir sans cesse de nouvelles choses. Et, à sa propre surprise, on y

parvient ! Cet étonnement perpétuel me rend accro à ce sport. Je pense qu'en tant qu'être humain dans une société assez brutale, on a besoin de prendre de temps en temps une douche spirituelle. Le jeu de dames est une sorte d'étang dans lequel on se plonge entièrement. On s'évade un instant de la réalité quotidienne – sans pour autant fuir."



Bèr ten Haaf (Toernooibase)

1.24.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, la curiosité est une qualité moins évidente mais néanmoins fondamentale pour un joueur accompli. C'est une soif inextinguible de connaissance du jeu: pourquoi une ouverture fonctionne-t-elle ou non ? Quelles sont les tactiques cachées derrière un coup en apparence simple de l'adversaire ? Comment aborder au mieux des

positions inconnues ? Ce besoin intrinsèque de comprendre, de découvrir et de percer la profondeur du jeu distingue le véritable maître de l'amateur. C'est cette curiosité qui pousse à l'étude approfondie des parties, à l'analyse des combinaisons et à la recherche constante de nouvelles idées. Cette même soif de savoir et de compréhension est aussi l'un des moteurs les plus puissants, sinon le plus puissant, de la réussite dans le monde des affaires. De même qu'un joueur de dames surpasse son adversaire par une analyse profonde, une entreprise peut, grâce à une curiosité constante, devancer la concurrence et réaliser une croissance durable. Elle permet de découvrir des opportunités cachées, d'anticiper les menaces et de développer des solutions innovantes.

1.-Premièrement, la curiosité se manifeste dans le monde des affaires par une recherche constante de connaissances sur le marché et les évolutions du secteur. Une entreprise guidée par la curiosité mènera des recherches proactives sur les tendances émergentes, les percées technologiques, l'évolution des préférences des consommateurs et les stratégies des concurrents. Cette connaissance approfondie et actualisée du marché permet à l'entreprise de réagir rapidement aux opportunités et de prévenir les menaces potentielles. Il ne s'agit pas seulement de savoir ce qui se passe, mais aussi pourquoi cela se passe et quelles peuvent en être les conséquences.

2.-Deuxièmement, la curiosité est essentielle pour comprendre le client à un niveau plus profond. Au-delà des données démographiques et de l'historique des achats, il y a le besoin de comprendre ce qui motive réellement les clients: leurs besoins non satisfaits, leurs désirs latents, leurs douleurs qu'ils n'ont peut-être même pas encore formulées. Une entreprise réellement curieuse de l'univers du client

pourra développer des produits et services qui résonnent plus profondément et favorisent une fidélité accrue.

3.-Troisièmement, la curiosité alimente l’exploration de nouvelles technologies et solutions innovantes. C’est la question “Et si ?” qui mène aux expériences, aux prototypes et à la découverte de moyens radicalement nouveaux de résoudre des problèmes ou de créer de la valeur. Sans cette curiosité, l’entreprise stagnerait rapidement dans un monde en perpétuelle évolution.



4.-Quatrièmement, elle pousse à comprendre pourquoi certains processus fonctionnent comme ils fonctionnent, et comment les améliorer. Une organisation curieuse ne se contente pas du statu quo, mais pose des questions critiques sur l'efficacité, l’efficience et la pertinence des procédures internes. Cela conduit à une amélioration continue des processus et à des optimisations qui augmentent la productivité et la rentabilité.

5.-Cinquièmement, la curiosité nourrit la motivation en profondeur. Comme évoqué précédemment, les entrepreneurs veulent savoir pourquoi ils font ce qu'ils font. Cette curiosité fondamentale dépasse les simples motivations financières. Elle mène à une passion intrinsèque pour le travail, un sentiment accru de sens et une résilience qui permet de surmonter les échecs. Quand la motivation est enracinée dans une compréhension plus profonde de l'objectif, elle reste plus forte.

6.-Sixièmement, la curiosité incite à analyser les échecs et les revers. Plutôt que d'éviter ou d'ignorer les erreurs, une entreprise curieuse cherchera à comprendre minutieusement pourquoi quelque chose n'a pas fonctionné. Quelles étaient les causes sous-jacentes ? Quelles hypothèses étaient erronées ? Cette approche transforme les erreurs en précieuses occasions d'apprentissage.

7.-Septièmement, elle englobe l'intérêt pour des perspectives et idées diverses au sein de l'équipe. Un leader curieux encourage ses collaborateurs à partager leurs pensées, même si elles diffèrent des siennes. Cette ouverture à des points de vue variés enrichit les discussions, améliore la prise de décision et favorise une culture d'entreprise inclusive où chacun se sent écouté.

8.-Huitièmement, la curiosité incite à explorer des domaines inconnus et des marchés de niche. Une entreprise curieuse n'a pas peur de sortir des sentiers battus et d'étudier le potentiel de segments ou régions négligés par d'autres. Ce désir d'exploration peut déboucher sur la découverte de marchés lucratifs encore inexploités.

9.-Neuvièmement, elle reflète le besoin intrinsèque d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances. Les individus curieux au sein d'une organisation sont des apprenants à vie. Ils sont motivés à se former en continu, à développer de nouvelles compétences et à se tenir informés des dernières avancées dans leur domaine, ce qui accroît l'expertise collective de l'entreprise.

10.-Enfin, la curiosité est cruciale pour comprendre le contexte sociétal global et les enjeux de durabilité. Une entreprise sincèrement curieuse de son impact sur la société et l'environnement recherchera activement des solutions durables et une gestion socialement responsable. Cette curiosité peut mener à des modèles économiques innovants, porteurs de valeur non seulement économique, mais aussi sociale et écologique.

Conclusion

Ces dix points montrent que la curiosité dans le monde des affaires est bien plus qu'un intérêt passager; c'est une qualité profondément ancrée qui constitue le moteur de l'apprentissage, de l'innovation et de l'avantage stratégique. Tout comme un joueur de dames parvient à dominer son adversaire grâce à une curiosité infatigable, une entreprise curieuse peut continuellement évoluer, s'adapter à de nouvelles circonstances et exceller durablement dans un marché dynamique. Cultiver une culture de la curiosité représente donc un investissement non seulement dans la connaissance, mais aussi dans la résilience et la pertinence future de l'ensemble de l'organisation.

1.25 Objectivité

L’objectivité signifie transmettre un message exactement selon les faits, sans y intégrer une opinion personnelle.

Les nombreuses nulles lors du match entre Ton Sijbrands et Andris Andreiko ont suscité commentaires et déceptions parmi les joueurs de dames. Constant Orbaan en a dit ceci:

> “Même les maîtres d’échecs parlent des “nulles de salon”, mais elles surviennent surtout dans des tournois. Très rarement lors de matches, et l’année dernière à Reykjavik il n’y eut aucune nulle rapide. Spasski et Fischer ne se proposaient le partage que — et encore avec une nette réticence et gêne d'être le premier — lorsqu’il ne restait vraiment rien à jouer. Les nulles entre Sijbrands et Andreiko semblent, objectivement, mener à aucune issue si les deux jouent correctement. Pourtant... Spasski et Fischer connaissent aussi la précision de l’autre dans des positions simples. Ils sont convaincus de l’objectivité et du jeu correct au moment où tout est devenu facile. Pourtant ils ont continué, simplement parce qu’ils voulaient rester à l’échiquier, ou peut-être dans l’espoir d’un moment de cécité échiquéenne chez l’autre ?”

Je garde le souvenir d’Andreas Kuyken, contre qui j’ai joué au tournoi Jeugd Brinta en 1963/1964, et où je laissai filer une position complètement gagnée en nulle. Lui, tout comme Ton Sijbrands et Harm Wiersma, fut qualifié d’enfant prodige par les reporters dames. Kuyken, décédé bien trop tôt, écrivit un article dans un journal où il employait le mot “objectivité” — un terme rare dans l’univers des dames.



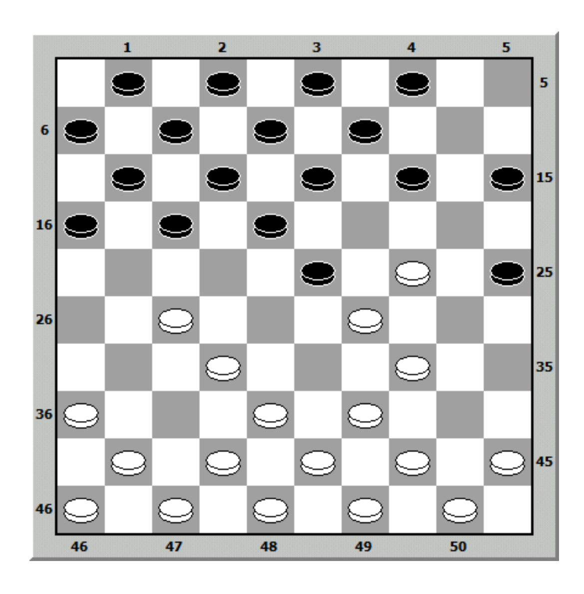
Andreas Kuijken, 1964

Confronté à une gestion du temps omniprésente, ou plutôt à mon incapacité à planifier efficacement, je recoure maintenant — avec mes excuses — à la seule issue qui se présente: un fragment prosaïque, peu chronophage, totalement dépourvu de commentaires ou seulement ébauché par de vagues allusions, alors que mille choses réclament éclaircissement. J'espère néanmoins — une espérance fondée, tournée vers l'objectivité — que vous vous divertirez avec les deux combats extrêmement captivants de la célèbre ville de Tbilissi: le premier, chef-d'œuvre stratégique parlant à notre capacité intellectuelle; le second, porteur d'élément

de sensation et suscitant des émotions, principalement consternation et colère sacrée.

Harm Wiersma – Anatoly Gantwarg

1.32-28 19-23 2.28x19 14x23 3.37-32 10-14 4.35-30 20-25 5.33-29 14-19 6.40-35 5-10 7.31-27 10-14 8.30-24 19x30 9.35x24



Une variante ultra affûtée, dont l'ontogenèse — l'histoire de formation — comme toutes les lignes modernes, reste obscure et hors des regards généraux. Pensée par Ton Sijbrands, elle fut jouée à l'Ouest trois fois auparavant: Wiersma – Weerheijm (Championnat des Pays-Bas 1967), Sijbrands – Schtsjegoljew (Brinta 1967), Kuyken – Toet (Compétition de club 1972); même si Harm admit dans sa chronique hebdomadaire dans de Volkskrant "ne l'avoir jamais vue avant cette technique d'attaque rapide"...

Kuyken mentionne aussi une autre partie entre Andris Andreiko et Iser Koeperman, que je laisse de côté ici.

1.25.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, l'objectivité est une qualité qui distingue le véritable maître du joueur moyen. Un joueur objectif observe le damier sans préférences personnelles, attaché émotionnel à certaines pions ou préjugés sur la solidité de sa position. On se concentre uniquement sur les faits: la disposition des pièces, les menaces adverses, les combinaisons plausibles, et le coup le plus rationnel — même s'il implique un sacrifice douloureux. Cette analyse impartiale, essentielle pour jouer au mieux et éviter les erreurs subjectives, trouve un parallèle crucial dans le monde des affaires. Dans un environnement où émotions, intérêts personnels et "pensée de groupe" peuvent brouiller les décisions, l'objectivité est la pierre angulaire pour des évaluations justes, une résolution efficace de problèmes et une vision stratégique. Elle permet aux entreprises de séparer le factuel de la fiction et de baser les décisions sur des considérations rationnelles, conduisant à un succès durable et crédible.

1.-D'abord, l'objectivité se manifeste dans l'analyse et le reporting des données. Les décisions basées sur les émotions ou l'intuition sont risquées. Une approche objective exige que toutes les données pertinentes soient collectées, analysées et interprétées sans biais. Cela implique d'ignorer les préférences personnelles et d'accepter les conclusions chiffrées, même lorsqu'elles sont défavorables à la trajectoire en cours.

2.-Ensuite, l'objectivité est cruciale pour évaluer les performances des employés et des équipes. Les dirigeants objectifs basent leurs jugements sur des

critères mesurables, des objectifs définis et des résultats concrets, et non sur des affinités personnelles ou des impressions informelles. Cela favorise l'équité, la transparence et une culture méritocratique, essentielle à la motivation et au développement.

3.-Un troisième point clé est l'application de l'objectivité dans la gestion des risques et la conformité. Évaluer les menaces potentielles — qu'elles soient financières, opérationnelles ou juridiques — nécessite une analyse rationnelle et impartiale des probabilités et impacts. Peurs ou excès de confiance peuvent fausser le regard, tandis que l'objectivité fournit une base claire pour des stratégies de mitigation efficaces.

4.-Quatrièmement, l'objectivité est indispensable dans les négociations et la résolution de conflits. Un bon négociateur sait mettre temporairement ses propres intérêts de côté et adopter une perspective neutre. En écoutant objectivement tous les arguments et besoins, on peut parvenir à des solutions créatives et mutuellement acceptables, sans animosité ou biais personnel.

5.-Cinquièmement, l'objectivité est nécessaire pour évaluer les opportunités d'investissement et les propositions de projet. L'allocation du capital exige une analyse factuelle et rigoureuse des rendements potentiels, des coûts et des risques. Les facteurs subjectifs — comme les connexions personnelles ou l'enthousiasme pour une idée — doivent être minimisés au profit d'une business case objective.

6.-Ensuite, l'objectivité est essentielle pour l'analyse de marché et concurrentielle. Pour développer des stratégies efficaces, il faut évaluer le marché et les

concurrents sans surestimer ses propres produits ni sous-estimer ceux des autres. Une vision réaliste et impartiale des rapports de force est cruciale pour le positionnement stratégique.

7.-Septième point: l'objectivité face aux réclamations et au service client. Lorsqu'un client fait une plainte, il est vital que le personnel évalue la situation objectivement, rassemble les faits et agit selon des procédures établies, au lieu d'être guidé par la frustration ou la défensive. Cela garantit une résolution équitable et préserve la confiance.



8.-Huitième aspect: l'importance de l'objectivité dans le recrutement du personnel. Les décisions doivent s'appuyer sur des critères objectifs — qualifications, expérience, tests standardisés — plutôt que sur des premières impressions ou des affinités personnelles. Cela aboutit à une équipe plus diversifiée et compétente.

9.-Neuvième point: l'objectivité requise pour les initiatives de changement organisationnel. Lors de la

mise en œuvre de nouveaux processus ou systèmes, une analyse objective de l'impact sur l'organisation est essentielle. Éviter la résistance émotionnelle ou l'acceptation irréfléchie nécessite une approche factuelle des avantages et inconvénients.

10.-Enfin, l'objectivité est cruciale pour préserver les normes éthiques et la gouvernance d'entreprise. Elle garantit que les décisions sont basées sur des principes moraux et des obligations légales, pas sur l'intérêt personnel, la pression externe ou la peur. Cela assure l'intégrité et la réputation à long terme d'une organisation.

Conclusion

Ces dix points illustrent que l'objectivité dans le monde des affaires est une compétence indispensable, à diffuser à tous les niveaux de l'organisation. C'est la capacité de voir la réalité telle qu'elle est, sans filtre émotionnel ou idéologique. Tout comme le joueur de dames trouve le meilleur coup en observant le plateau sans parti pris, l'objectivité permet à une entreprise de prendre des décisions rationnelles, gérer les risques et instaurer une culture de confiance. Cultiver l'objectivité est donc non seulement un gage de professionnalisme, mais une condition fondamentale pour un succès durable et crédible dans un environnement commercial exigeant.

1.26 Observer

Paul Oudshoorn:
Paul Oudshoorn veillait également à connaître son adversaire et à observer d'autres joueurs afin d'apprendre à connaître leurs faiblesses mentales:

> « Je suis allé une fois à un tournoi d'échecs pour observer les joueurs. J'y ai rencontré Ton Sijbrands. Il a été surpris que je ne m'intéressais qu'aux joueurs et non au jeu. J'ai vu une partie de Karpov. Il jouait contre un colosse, mais on le voyait littéralement se recroqueviller lorsque Karpov passait derrière lui. Très captivant. »

Le grand maître Harm Wiersma:
Dans le jeu de dames, où la lutte ne se joue pas seulement sur les seize cents cases, mais aussi dans l'esprit des joueurs, observer est une compétence cruciale. Il ne s'agit pas seulement de voir les coups sur le plateau, mais aussi de lire l'adversaire, de percevoir des signaux subtils et de réagir aux faiblesses mentales. Le grand maître Harm Wiersma, connu pour son approche non conventionnelle, offre ici un éclairage fascinant sur le rôle de la guerre psychologique et sur la manière dont l'observation y joue un rôle clé. Il fait référence à Andris Andreiko en tant que pionnier dans ce domaine.

> « Andreiko était en fait le seul à vraiment travailler la guerre psychologique. Il vous observait constamment, se balançait un peu d'avant en arrière, et s'éloignait souvent avec détermination pour se rasseoir rapidement. Cela vous occupait l'esprit, je peux vous le dire. Ce qui est drôle, c'est qu'au début je trouvais cela aussi un peu antisportif, mais plus tard j'ai compris que cela faisait partie du jeu. Mes futurs adversaires devront accepter que désormais je ne lutterai pas seulement sur le plateau, mais aussi en dehors. »

Wiersma décrit comment il adopte lui-même ces tactiques pour distraire ses adversaires. Bien que ses méthodes d'influence ne relèvent pas directement de « l'observation », elles visent à créer une situation où l'adversaire est poussé à s'observer davantage lui-même et à être distrait, rendant ainsi l'observation de leur réaction par Wiersma d'autant plus importante.

Harm Wiersma a exprimé son mécontentement vis-à-vis de la « morosité » du monde de la dame et son intention de le transformer avec des fantaisies inhabituelles. Il a annoncé qu'il se présenterait à son premier duel contre Rob Clerc en costume noir élégant, se présentant comme le « magicien des pions ». Pour le match du samedi avec son fan-club frison présent, il avait même promis de porter un costume de bouffon. Son intention était claire : « Voyons comment mon adversaire réagit à cela, ça me semble amusant. »

Les projets de Wiersma allaient bien au-delà des vêtements. Il évoquait une « manière particulière de déplacer les pions » sur le plateau, prévoyant de jouer très rapidement et d'accompagner cela avec autant de bruit que possible. Il s'était spécialement entraîné à cela.

Les déclarations de Harm Wiersma mettent en lumière la profondeur de l'observation dans le jeu de dames, au-delà du sens conventionnel du mot. Tandis qu'Andreiko observait directement ses adversaires et tentait de les distraire par des « tics » physiques, Wiersma utilise son propre comportement comme moyen d'influence psychologique, pour ensuite observer la réaction de son opposant. Ces deux approches montrent que le jeu de dames, et par extension toute compétition

intellectuelle, est une lutte mentale qui va bien au-delà des seules compétences techniques.



Foto: Hans Peters for Anefo – Nationaal Archief

Dans ce contexte, l'observation signifie la capacité non seulement à analyser les mouvements sur le plateau, mais aussi à lire et à influencer l'état psychologique de l'adversaire. Andreiko faisait cela en observant sans relâche et en perturbant l'ennemi ; Wiersma le faisait en devenant lui-même objet d'observation tout en obligeant son adversaire à protéger sa concentration face à des stimuli inattendus. Cette composante psychologique alimentée par une observation aiguë du comportement humain ajoute une dimension supplémentaire au jeu de dames, où l'observateur et manipulateur le plus perspicace prend souvent le dessus.

La stratégie de Guntis Valneris:
Dans le jeu de dames, observer est une compétence fondamentale dépassant l'analyse des seuls coups sur le plateau. Cela implique l'étude de l'adversaire lui-même — son style de jeu, ses préférences, ses forces et faiblesses, et même ses caractéristiques psychologiques. Le champion du monde Guntis Valneris présente cette approche comme un élément crucial de sa stratégie gagnante. Il estime qu'il est essentiel de voir les adversaires en action pour pouvoir s'adapter au mieux à eux. Sa philosophie, qu'il a mise en œuvre avec succès, met en avant la valeur de la connaissance empirique et de l'observation personnelle plutôt que de la préparation purement théorique. Il s'agit d'une forme de collecte et d'analyse de données « live » qui lui a permis de s'adapter efficacement aux défis spécifiques que présentait chaque adversaire.

Approche pratique de préparation selon Valneris:
« Je ne suis pas un spécialiste des ouvertures comme Baljakin. Je joue selon mon ressenti. Est-ce mal ? Je ne me prépare pas à partir de livres ou de rubriques, mais dans la pratique. Je veux voir mes adversaires jouer, les observer. C'est ce à quoi je me suis fixé pendant ce tournoi, et les résultats m'ont donné raison. »

La déclaration de Valneris révèle une préférence pour un style de jeu pragmatique et adaptatif. Contrairement aux joueurs qui s'immergent dans la théorie des ouvertures et les variantes complexes de la littérature de la dame — comme Baljakin pourrait le faire — Valneris choisit une approche qui repose fortement sur l'intuition et l'observation directe. Sa question, « Est-ce mal ? », est rhétorique et souligne

sa conviction que cette méthode, bien que différente, était la bonne pour lui.



Guntis Valneris
Foto: Ger Dijkstra

La pratique est son maître : voir réellement ses adversaires jouer lui permet d'identifier leurs tendances, leurs schémas et leurs faiblesses. Tout au long du tournoi, il s'est concentré spécifiquement sur cette forme d'analyse vivante, et les résultats obtenus ont confirmé l'efficacité de son approche. Cela montre que dans le jeu de dames, comme dans de

nombreux autres domaines, plusieurs chemins conduisent au succès, et qu'une compréhension approfondie de l'adversaire, obtenue par une observation attentive, peut constituer une arme puissante.

1.26.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, observer est une compétence fondamentale et polyvalente qui peut faire la différence entre gagner et perdre. Cela va bien au-delà du simple fait de voir les pions sur le damier : cela comprend l'observation attentive du style de jeu de l'adversaire, la reconnaissance des schémas dans ses coups, la détection de signaux subtils d'incertitude ou de confiance en soi, et la capacité à repérer les pièges potentiels. Un joueur de dames expérimenté n'observe pas seulement les menaces immédiates, mais aussi les stratégies à long terme de l'adversaire, ses préférences pour certaines ouvertures ou combinaisons, et même ses réactions face à la pression. Cette forme d'observation approfondie et active, essentielle pour anticiper les prochains coups et adapter sa propre stratégie, trouve un parallèle direct et crucial dans le monde des affaires, complexe et dynamique. Dans ce contexte, observer n'est pas une activité passive, mais un outil stratégique qui permet aux organisations d'identifier les opportunités, d'anticiper les menaces et de prendre des décisions éclairées dans un environnement en perpétuelle évolution. Cela constitue la base de la compréhension et de l'avantage stratégique.

1.-Tout d'abord, observer se manifeste dans le monde des affaires par la surveillance continue du marché et des concurrents. Les entreprises performantes observent de près les tendances du marché, les lancements de nouveaux produits ou services par des rivaux, les changements de prix et les campagnes marketing des concurrents. En surveillant attentivement cet environnement externe, on peut réagir rapidement aux changements, adapter sa propre stratégie et saisir les opportunités avant les autres. Il s'agit d'une forme d'observation proactive qui jette les bases d'un avantage concurrentiel.

2.-Deuxièmement, observer est crucial pour comprendre les besoins et le comportement des clients. Cela va au-delà de l'écoute de ce que les clients disent : il s'agit d'observer leurs habitudes d'achat, leurs interactions avec les produits ou services, leurs réactions aux messages marketing, et même leurs frustrations ou souhaits non exprimés. En observant attentivement ce comportement, les organisations peuvent obtenir une compréhension plus profonde de l'expérience client et développer des solutions innovantes qui apportent une réelle valeur ajoutée.

3.-Un troisième point important est l'application de l'observation pour identifier les points de blocage et les inefficacités dans les processus internes. En observant les flux de travail opérationnels, les mouvements des employés et l'interaction entre les départements, on peut identifier les gaspillages, les doublons ou les étapes inutiles. Cette observation détaillée mène à une optimisation des processus et à une efficacité accrue, contribuant directement aux résultats de l'entreprise.

4.-Un quatrième aspect est le rôle de l’observation dans l’évaluation des styles de leadership et de la dynamique d’équipe. Les dirigeants efficaces observent les signaux non verbaux de leurs collaborateurs, la façon dont ils coopèrent, la dynamique lors des réunions et leurs réactions aux retours. Ces observations aident à mesurer l’esprit d’équipe, à détecter les conflits et à adapter son style de leadership pour optimiser la productivité et le bien-être de l’équipe.



5.-Le cinquième point concerne la nécessité d’observer pour assurer la conformité et naviguer dans les réglementations. Les organisations doivent constamment observer l’évolution des lois et règlements et leur impact sur leur activité. L’observation proactive du paysage réglementaire permet d’adapter à temps les politiques et

procédures afin d’éviter amendes, problèmes juridiques et atteintes à la réputation.

6.-Un sixième aspect de l’observation est la surveillance des nouvelles technologies et des tendances émergentes. Dans les secteurs en mutation rapide, il est essentiel d’observer les innovations technologiques à l’horizon et leur potentiel de transformation du secteur. Les entreprises qui détectent ces signaux précocement grâce à une observation constante peuvent se positionner en leaders et tirer parti de nouvelles opportunités commerciales.

7.-En septième lieu, l’observation englobe les subtilités des négociations et de la gestion des relations. Un négociateur perspicace observe non seulement les paroles de son interlocuteur, mais aussi son langage corporel, son intonation, ses tics nerveux ou signes d’impatience. Ces signaux non verbaux peuvent fournir des informations cruciales sur les véritables intentions et la position sous-jacente de l’autre partie, ce qui permet d’ajuster sa stratégie de négociation.

8.-Le huitième point met en avant le rôle de l’observation dans l’identification des évolutions des perceptions sociétales et des normes éthiques. Les entreprises qui observent activement les opinions du public sur les questions sociales, le développement durable et la responsabilité sociétale peuvent adapter leurs stratégies pour rester pertinentes et socialement responsables. Cela contribue à bâtir et maintenir une réputation positive.

9.-Un neuvième aspect est l’application de l’observation à la gestion de crise et à la réponse aux incidents. Lorsqu’un événement inattendu se

produit, il est crucial d'observer rapidement et précisément la situation : que s'est-il passé exactement, qui est impliqué, quelles sont les conséquences immédiates et comment réagit l'environnement ? Cette observation rapide est essentielle pour une communication de crise efficace et pour minimiser les dommages.

10.-Enfin, observer est important pour le développement de nouvelles compétences et la gestion des talents. Tant au niveau individuel qu'organisationnel, observer les pratiques réussies, identifier les besoins en formation et suivre les progrès des employés contribue à l'amélioration continue. En observant et en mettant en œuvre les meilleures pratiques, on peut élever le niveau global de compétence au sein de l'organisation.

Conclusioon

Ces dix points soulignent le rôle profond et indispensable de l'observation dans le monde des affaires. C'est bien plus que simplement regarder : c'est une approche active et stratégique de la collecte et de l'interprétation de l'information, qui constitue la base d'une prise de décision réfléchie, de l'adaptabilité et d'un avantage concurrentiel. Tout comme un joueur de dames, par une observation aiguisée, devine les intentions de son adversaire et anticipe ses coups, l'observation permet à une organisation de comprendre la dynamique complexe du marché, du client et des opérations internes, et d'y répondre efficacement. Cultiver une culture d'observation attentive constitue donc un investissement direct dans l'intelligence et la résilience d'une entreprise, essentiel à une réussite durable dans l'environnement économique actuel.

1.27 Faire des sacrifices

Pour atteindre quelque chose dans le jeu de dames ou dans la vie, il est clair que l'on doit être prêt à faire des sacrifices. La signification de faire des sacrifices se retrouve aussi dans le jeu lui-même et un exemple en est donné dans une partie entre Fabre et Springer lors du tournoi international des cinq nations, tenu à Paris en 1927 et remportée par Springer :

> Au cinquième tour, Fabre jouait avec les blancs contre Springer une variante très dangereuse de l'ouverture 32–28. Une fois la position dite de la chaîne atteinte, avec échanges sur les deux ailes, le champion du monde semblait vouloir percer avec son système habituel d'attente, et, en milieu de partie – encore avant que la position ne fût mûre –, lança l'attaque sur le petit aile de Springer. Après un combat intéressant, le Néerlandais parvint cependant à repousser l'attaque, et Fabre resta avec le désavantage des pions en 22, 27 et 28. Ce handicap se fit particulièrement sentir lorsque Springer eut atteint son objectif et, en occupant les cases 23 et 24, mena la partie dans des voies réglées. Certes, Fabre réussit à plusieurs reprises à chasser son adversaire de la case 24, mais Springer avait évalué la position très précisément, gardé des réserves nécessaires, et lorsqu'il occupa pour la nième fois la case décisive, le champion du monde perdit bientôt un pion. Cela devint une position classique – l'une de ces positions qui mènent habituellement à la nulle –, mais Springer avait un pion de plus et les tempi nécessaires pour attendre. Fabre fut finalement contraint d'apporter les sacrifices connus afin de percer jusqu'à la dame, et bien qu'on puisse généralement sacrifier deux pions dans de telles positions pour obtenir la nulle, en l'occurrence – puisqu'il était déjà un pion en arrière – c'était trop dans le final ; une dame chacun ; cinq pions contre deux, et Springer gagna sans grande difficulté.



Debout, les cinq participants au Tournoi International des Maîtres. De gauche à droite: Marius Fabre, Ben Springer, Dumont Fils (secrétaire du Damier Parisien), Herman de Jongh, Guillou (président du Damier Parisien), Stanislas Bizot, Isidore Weiss

Solidarité est un mot qui semble étrange à beaucoup. Solidarité signifie faire un sacrifice. Et faire des sacrifices est souvent difficile. Cela signifie renoncer à une possession, abandonner un bien auquel on est très attaché. Il convient de rappeler ici ce qui a été écrit en 1941. Si tous les joueurs de dames aux Pays-Bas – non affiliés à la grande fédération nationale, mais appartenant quand même à un club local ou à un district régional – intégraient profondément cela en eux-mêmes et acceptaient les conséquences qui en découlent, le nombre de membres de la fédération néerlandaise des dames serait bientôt quadruplé.

Combien d'amateurs de notre beau jeu peuvent, pour le dire familièrement, manquer de quelques centimes pour le billard, un match de football, leur bière ou leur cigarette ? Mais quand il s'agit de verser quelques centimes de cotisation supplémentaire pour l'organisation nationale de dames, des objections surgissent. Et elles sont généralement d'ordre financier. Mais chez ces personnes, l'idée véritable de solidarité est absente. Elles aimeraient être membres de la fédération néerlandaise des dames et profiter des avantages liés à cette adhésion ; mais ces quelques centimes de cotisation de plus par semaine ! D'autres présentent différents arguments. Ils s'opposent à la contribution nationale répartie. Participer à des compétitions dans leur propre district coûte moins cher. Mais ceux qui raisonnent ainsi oublient que leurs compétitions restent limitées à leur cercle restreint. Ils n'entrent donc pas en contact avec d'autres districts. Ils ne découvrent pas les jeux des autres districts plus forts. Le niveau du jeu n'avance pas. Si un club ou un joueur entre sporadiquement en contact avec un district affilié ou un représentant de celui-ci, il devient trop clair que le jeu de l'individu est loin en deçà de celui des membres affiliés au niveau national. Et cela constitue le grand inconvénient de ne pas être affilié. Certes, nous savons que les coûts de compétition sont plus élevés lorsqu'elles sont organisées à l'échelle nationale, mais ceux qui se limitent à leur petit cercle restreint finiront par constater que cela ne peut jamais vraiment bien se passer. Les membres eux-mêmes constateront que le jeu ne procure plus autant de satisfaction ; on joue toujours contre les mêmes adversaires ; la situation finit par mal tourner. Et – nous l'avons vécu personnellement – la fin est une satisfaction insuffisante dans le jeu, ce qui conduit finalement au départ.

Le championnat des Pays-Bas de 2013 à Steenwijk produisit un classement final où les sept premières places furent occupées par des grands maîtres. Les joueurs plus âgés s’en sortirent bien: le vainqueur du tournoi avait 52 ans pendant l’épreuve, et le troisième avait même 56 ans. Le jeu de dames est un sport cérébral exigeant, et il faut faire de nombreux sacrifices pour atteindre un niveau élevé. Les jeunes doivent fournir des efforts considérables pour battre des joueurs plus anciens et plus expérimentés. À cela s’ajoute la difficulté de combiner de nombreuses heures d'entraînement avec une quête de citoyenneté sérieuse via un parcours professionnel.

1.27.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, le terme faire des sacrifices est utilisé lorsqu’un joueur renonce volontairement à un pion pour obtenir une meilleure position ou réaliser finalement la victoire. Ce coup tactique exige perspicacité, courage et pensée à long terme. Fait remarquable, le même principe trouve aussi son rôle dans le monde des affaires. Les entreprises et leurs dirigeants font souvent face à des situations où il faut sacrifier quelque chose à court terme afin d’obtenir un avantage durable. Cela peut concerner les bénéfices, le personnel, la part de marché ou même la réputation. Les parallèles entre le sacrifice stratégique dans le jeu de dames et le sacrifice en affaires ne sont pas seulement intéressants, ils sont aussi instructifs. Voici dix exemples illustrant le principe du sacrifice dans la vie professionnelle:

1.-Perte de capital stratégique
Les entreprises peuvent choisir d'accepter des pertes temporaires pour un investissement qui ne rendra ses fruits que plus tard. Cela se produit fréquemment lors du lancement d'un nouveau produit, de l'entrée sur un marché étranger ou de la mise en œuvre d'une innovation. La perte est acceptée comme une composante nécessaire d'une stratégie globale de croissance.



2.-Céder une part de marché
Parfois, on choisit délibérément de renoncer à une portion du marché afin de servir un segment plus fort ou de se repositionner dans un marché de niche. Cela peut sembler un recul, mais peut conduire à

terme à un modèle économique plus rentable et une position concurrentielle renforcée.

3.-Restructurations de personnel
Se séparer d'employés est une décision difficile, mais peut être nécessaire pour préserver la santé de l'organisation. Cette mesure peut provoquer une instabilité temporaire, mais sert souvent un objectif plus grand, tel que la stabilité financière ou la concentration sur les activités principales.

4.-Abandon de produits ou services non rentables
Une entreprise qui se sépare d'activités non profitables fait le sacrifice de compétences accumulées ou d'une présence sur le marché. Ce choix permet de réinvestir dans des secteurs ou produits plus prometteurs.

5.-Baisses de prix lors de guerres concurrentielles
Baisser temporairement les prix, y compris les marges, est une tactique courante pour mettre la concurrence sous pression ou conserver une part de marché. C'est un sacrifice financier qui se justifie seulement lorsque le marché se rééquilibre ou que la concurrence diminue.

6.-Mettre la réputation en jeu pour innover
Lancement d'un produit expérimental ou controversé peut mettre en danger l'image de l'entreprise. Pourtant, certaines organisations prennent ce risque délibérément pour être innovantes et surprendre le marché. Le sacrifice est la réputation existante ; la récompense, la possibilité d'un leadership sur le marché.

7.-Investir du temps sans retour immédiat
Managers, dirigeants ou entrepreneurs investissent souvent beaucoup de temps dans des projets à long

terme dont les résultats ne sont visibles qu'après plusieurs années. Cela implique que d'autres objectifs à court terme reçoivent temporairement moins d'attention. C'est un sacrifice immatériel mais essentiel.

8.-Collaborations stratégiques ou fusions
Lors de fusions ou d'acquisitions, les deux parties doivent fréquemment faire des concessions: autonomie, identité de marque ou pouvoir décisionnel. Ces sacrifices permettent d'obtenir des synergies ou de favoriser la croissance internationale. L'enjeu stratégique est collectif.

9.-Abandon de ses propres formules à succès
Les entreprises qui veulent se réinventer abandonnent parfois un modèle éprouvé pour ne pas devenir obsolètes. Cela peut signifier renoncer à son propre modèle de réussite, certes efficace, au profit d'une approche plus durable ou innovante.

10.-Ralentissement délibéré de la croissance
Certaines entreprises choisissent de ne pas croître au maximum. En ralentissant volontairement, elles préservent leur structure interne, garantissent la qualité et évitent que le succès ne les dépasse. Le sacrifice est la vitesse ; la récompense, la durabilité.

Conclusion

Le principe des sacrifices, bien connu dans le jeu de dames, trouve une résonance claire dans la prise de décision stratégique en affaires. Oser abandonner quelque chose à court terme pour se renforcer durablement exige courage, vision et discernement. Qu'il s'agisse de capital, de temps, de personnel ou de parts de marché – les dirigeants à succès comprennent que tout ne peut pas être conservé

pour avancer. Celui qui est prêt à faire des sacrifices avec un but clair en tête a plus de chances de réussir durablement. Autant sur le damier que dans la salle des décisions: qui ne renonce jamais à rien, remportera rarement quelque chose de grand.

1.28 Encerclement

L'environnement (encerclement) dans le jeu de dames consiste à encercler les pièces adverses sur le damier. Au championnat du monde de dames 1931, les participants jouèrent deux parties contre le même adversaire. Maurice Raichenbach fit match nul dans sa première partie contre son maître Isidore Weiss et gagna la seconde. Dans la première partie – contre toute attente –, Weiss et Raichenbach jouèrent une partie classique. Au milieu de la partie, le jeune Polonais s'avança un peu trop, ce dont Weiss profita immédiatement pour encercler la pièce avancée et la capturer. Raichenbach défendit cependant brillamment, si bien que Weiss dut rendre la pièce, et la partie se termina par un nul après un finale intéressant.

Lors du championnat des Pays-Bas, Vos infligea habilement à Ham sa deuxième défaite consécutive. Après une ouverture irrégulière, Ham développa sa position au centre tandis que Vos tentait d'encercler sa structure. L'aile longue de Ham s'affaiblit. Brusquement, les lignes changèrent et Vos prit le contrôle du centre. Ham dut céder une pièce, après quoi Vos décida la partie en finale, magnifiquement jouée, en sa faveur.

Dans la salle de concert « Schaf » de Leeuwarden, en janvier 1936, se joua la seizième partie du match pour le championnat du monde de dames. Bien que la décision fût déjà prise, l'intérêt fut grand. Le bourgmestre de Leeuwarden et celui de Harlingen étaient présents, tandis que l'échevin à l'éducation de Leeuwarden prononça un discours et effectua le traditionnel premier coup. Vos joua dès le début un

jeu de centre de grande envergure, en introduisant immédiatement la variante Hoogland après l'ouverture. En réponse, Raichenbach tenta un jeu sur les flancs pour encercler la position centrale. Cela ne réussit pas en raison du solide contre-jeu de Vos. Pourtant, le champion du monde parvint à contenir quelque peu la domination de Vos au centre et la partie se termina par une nulle.



Hendrik Vos – Maurice Raichenbach -Leeuwarden.
Photo: Leeuwarder nieuwsblad, 22-1-1936

Dans la cinquième ronde du championnat des Pays-Bas, Keller remporta une belle victoire contre Rustenburg. Le tenant du titre lança une attaque vigoureuse sur le centre de Rustenburg et, bien que ce dernier ait essayé d'encercler la position de Keller, il échoua à nuire au champion. Keller s'avança sans cesse, introduisit diverses menaces qui paralysèrent la position de Rustenburg. De plus, ce dernier se retrouva de plus en plus en zeitnot et, dans un geste de désespoir, exécuta une combinaison que Keller

avait calculée plus finement : dès que la prise fut effectuée, Rustenburg abandonna immédiatement.

Lors de la ronde finale du tournoi Brinta à Hoogezand, Andris Andreiko proposa le nul au champion néerlandais Ton Sijbrands dès le 5e coup. Une offre refusée. Sijbrands voulait gagner et chercha à compliquer la partie, lorsqu'Andreiko plaça un avant-poste. L'encerclement de Sijbrands créa une position délicate offrant des chances au Néerlandais. Un échange inévitable d'Andreiko rendit les positions « non connectées » et, à la demande du Russe, un nul fut convenu.

Conclusion

La deuxième partie du match pour le titre mondial entre le Russe Alexeï Tchizhov et le prétendant Harm Wiersma comprenait des complications extrêmement serrées. Wiersma adopta la même structure que celle jouée contre lui par son second Scholma lors du championnat du monde un an auparavant à Toulon. Au 12e coup, Wiersma dévia et choisit un encerclement agressif. Sa tactique posa longtemps problème au champion du monde. Sous la pression du temps, Wiersma accepta, au 33e coup, un échange double. Vers la fin de la partie, le Frison était en zeitnot, disposant de moins de dix minutes pour huit coups, et fut désagréablement surpris par une combinaison de Tchizhov. Wiersma réussit cependant à piloter habilement vers une division du point.

1.28.1 Le monde des affaires

L’art de l’encerclement dans le jeu de dames et dans le monde des affaires

Dans le jeu de dames, l’encerclement est un concept crucial. Il désigne une situation stratégique où les pièces d’un joueur sont positionnées de telle sorte que celles de l’adversaire ne peuvent plus effectuer de mouvements légaux ou sont tellement coincées que la défaite devient inévitable. Cela résulte souvent d’un jeu patient et anticipatif, où un joueur limite progressivement la liberté de mouvement de l’autre jusqu’à ce qu’il soit complètement bloqué. C’est une tactique subtile mais mortelle, qui requiert non seulement de la force, mais surtout de l’intelligence et de la patience.

Ce concept de limitation stratégique des options et d’isolation de l’adversaire trouve une résonance profonde dans l’environnement dynamique et compétitif du monde des affaires. Ici, les « encercléments » se manifestent sous diverses formes, lorsque des entreprises ou acteurs du marché adoptent des stratégies pour isoler des concurrents, sécuriser des parts de marché ou dominer totalement un segment.

1.-Premièrement, l’encerclement se manifeste dans la consolidation de marché par fusions et acquisitions. Les grandes entreprises peuvent acquérir des concurrents plus petits ou des sociétés complémentaires pour augmenter leur part de marché et affaiblir la concurrence. En acquérant des technologies clés, des bases clients ou des réseaux de distribution, elles limitent drastiquement la marge

de manœuvre des autres — une forme d'encerclement économique.

2.-Deuxièmement, le phénomène de domination d'écosystème. Une entreprise peut créer un écosystème de produits et services si vaste et intégré que les clients n'ont plus besoin de solutions externes. Pensons aux géants technologiques qui relient logiciels, matériel et services en un tout cohérent. Le client est « encerclé » et l'accès des concurrents à cette base est coupé.

3.-Troisièmement, la monopolisation de ressources ou canaux de distribution essentiels. Par des accords exclusifs avec des fournisseurs de matières premières cruciales, ou en contrôlant des réseaux de distribution essentiels, les entreprises peuvent entraver le flux de marchandises vers les concurrents. Cela crée une encerclement économique qui sape la compétitivité des rivaux.

4.-Quatrièmement, la stratégie de prix agressive visant à épuiser la concurrence. Des firmes bien capitalisées peuvent réduire temporairement leurs prix de manière si importante que les concurrents de moindre envergure ne sont plus rentables, les poussant à se retirer. C'est un encerclement financier, visant à étouffer la concurrence par des marges non viables.

5.-Cinquièmement, le développement et la brevetabilité de technologies clés. En investissant massivement dans la R&D et en déposant des brevets sur des innovations majeures, les entreprises empêchent leurs concurrents d'utiliser ces technologies. Cela instaure un encerclement technologique, contraignant les rivaux à des

alternatives inférieures ou coûteuses, voire les excluant de certaines avancées.



6.-Sixièmement, le renforcement de la fidélité à la marque et de l'attachement client. Par des expériences clients supérieures, un marketing efficace et une connexion émotionnelle forte, les entreprises célèbrent une base client fidèle moins encline à changer. C'est un encerclement des consommateurs, rendant l'acquisition de nouveaux clients plus difficile pour les concurrents.

7.-Septièmement, la position stratégique dans les marchés de niche. Une entreprise peut se concentrer sur un segment très spécifique et y construire une position dominante. En se spécialisant et en

répondant précisément aux besoins, elle rend l'accès au marché moins attractif pour de plus grands concurrents — un encerclement de niche.

8.-Huitièmement, la réglementation et le lobbying. Les grandes entreprises utilisent leur influence pour façonner les lois et réglementations, rendant l'accès au marché plus difficile pour les petits ou nouveaux entrants. Cela crée un encerclement juridique avec des barrières élevées à l'entrée.

9.-Neuvièmement, la vente de bundles et solutions complètes. En proposant plusieurs produits ou services ensemble à un prix inférieur à l'achat séparé, les entreprises dissuadent les clients de se tourner vers la concurrence. C'est un encerclement par lot, restreignant les opportunités des fournisseurs spécialisés.

10.-Enfin, la constitution d'un vivier de talents et d'une culture d'entreprise supérieure. En attirant et conservant les meilleurs professionnels et en favorisant une culture d'excellence, les entreprises limitent l'accès au capital humain pour leurs concurrents. C'est un encerclement par les talents, rendant difficile pour les rivaux l'obtention des compétences et connaissances nécessaires à la compétition.

Conclusion

Ces dix points illustrent les multiples manières dont le concept d'encerclement, tel qu'il existe dans le jeu de dames, se manifeste dans le monde des affaires. C'est un jeu stratégique où les entreprises cherchent à restreindre la liberté de mouvement de leurs concurrents, à couper leurs ressources ou à isoler leur position sur le marché. Les tactiques vont des

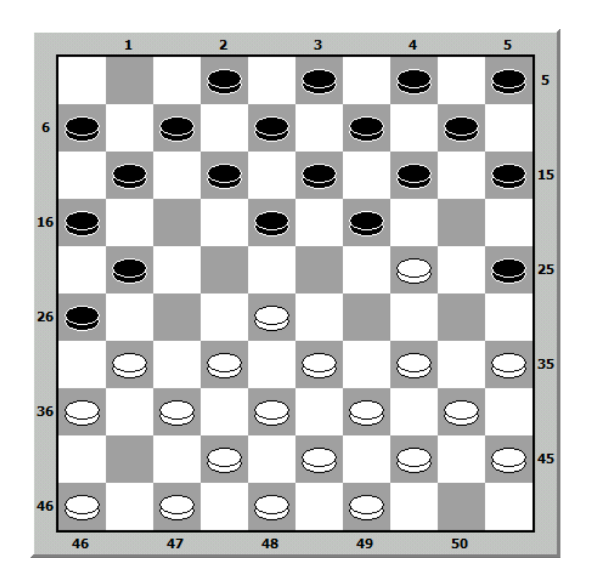
interventions agressives sur le marché à la création subtile d'un avantage insurmontable via l'innovation, la fidélisation ou des moyens juridiques. Comprendre ces formes d'encerclement est essentiel — tant pour l'attaquant cherchant à dominer que pour le défenseur visant à se libérer de cette pression. Tout comme un joueur de dames doit briser l'encerclement adverse, une entreprise doit rester constamment vigilante face à de telles manœuvres stratégiques dans l'arène concurrentielle.

1.29 Prudence

La signification du mot "prudence" est liée à la précaution, la circonspection et la réflexion. Un célèbre médecin anglais, le Dr E. Gibbard de Londres, a mené une étude approfondie à la fois sur le jeu de dames et sur le jeu d'échecs. Le résultat de cette recherche a été publié dans un article très intéressant dans la revue anglaise Draughts Review. Le Dr Gibbard, qui était lui-même reconnu comme un joueur de dames très fort et également un joueur d'échecs compétent, est parvenu à la conclusion que les échecs et les dames posent des exigences différentes aux pratiquants sérieux. L'une de ces exigences est une prudence extrême. Aux échecs, le Dr Gibbard ne peut nier la présence d'un élément spéculatif ; dans le jeu de dames cependant, les lois de la rigueur et de la « prudence » ne sont jamais transgressées au profit de spéculations.

Dans une partie entre Frits Verhoeven (blancs) et André (Puk) Ligthart (noirs), jouée pour le championnat des Pays-Bas en 1946, plusieurs coups ont été échangés, après quoi l'auteur de l'article – dont le nom reste inconnu – utilisa en 1948 le terme prudence:

```
1.32-28 17-21
2.37-32 12-17
3.41-37 7-12
4.34-29 20-25
5.40-34 21-26
6.44-40 1-7
7.50-44 17-21
8.29-24
```



Le coup texte (29-24) est parfaitement jouable et peut même conduire à un avantage, mais les blancs doivent procéder avec une grande prudence afin de conserver en permanence des coups disponibles.

Le terme « prudence » est très rarement utilisé dans le jeu de dames. Le mot « précaution » est généralement plus approprié.

En 1925, un match pour le championnat du monde eut lieu à Paris. Hoogland y défendait son titre remporté en 1912, mais il resta loin derrière. À mi-tournoi, il se retira. Jusqu'alors, il avait fait match nul dans toutes ses parties !!! Il n'est donc pas surprenant que ce soient précisément ces joueurs qui aient proposé des mesures de limitation. Leur nombre anormalement élevé de parties nulles est probablement dû davantage à leur prudence endurcie qu'à une lacune dans le règlement. Des joueurs comme Herman de Jongh, Isidore Weiss,

Keller ne souffraient pas du fléau des parties nulles. Ils exploitaient le jeu au maximum et prenaient des risques quand le jeu s'y prêtait. Herman Hoogland appela d'ailleurs sa proposition « La Nouvelle Manière de Jouer ».



Herman Hoogland in 1925

1.29.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, la prudence est une qualité fondamentale qui caractérise le véritable maître. Elle fait référence au soin apporté à chaque décision, à la circonspection dans l'évaluation des risques, et à la retenue dans la prise de décisions hâtives. Un joueur de dames prudent n'attaquera pas à l'aveugle, mais analysera d'abord la défense de l'adversaire et ses éventuelles contre-attaques. Il vérifiera soigneusement les pièges potentiels et pèsera les conséquences à long terme de chaque action face aux avantages immédiats. Cette approche réfléchie et prudente, cruciale pour éviter des erreurs coûteuses sur le damier, est tout aussi précieuse dans le monde complexe et souvent risqué des affaires. Dans un environnement où les intérêts financiers, la réputation et le personnel sont en jeu, la prudence constitue la base de la durabilité, de la fiabilité et de la minimisation des risques inutiles. Elle permet aux organisations d'agir avec sagesse et de poser des bases solides pour un succès futur.

1.-Vérifications préalables lors de fusions et acquisitions
La prudence se manifeste tout d'abord dans le monde des affaires par une vérification approfondie (due diligence) lors des fusions et acquisitions. Avant de racheter une entreprise, une analyse extrêmement rigoureuse et prudente des finances, des aspects juridiques, des risques opérationnels et de la compatibilité culturelle est essentielle. Conclure une affaire de manière précipitée sans cette inspection approfondie peut entraîner des dettes cachées, des responsabilités imprévues ou des problèmes d'intégration qui annulent les bénéfices escomptés.

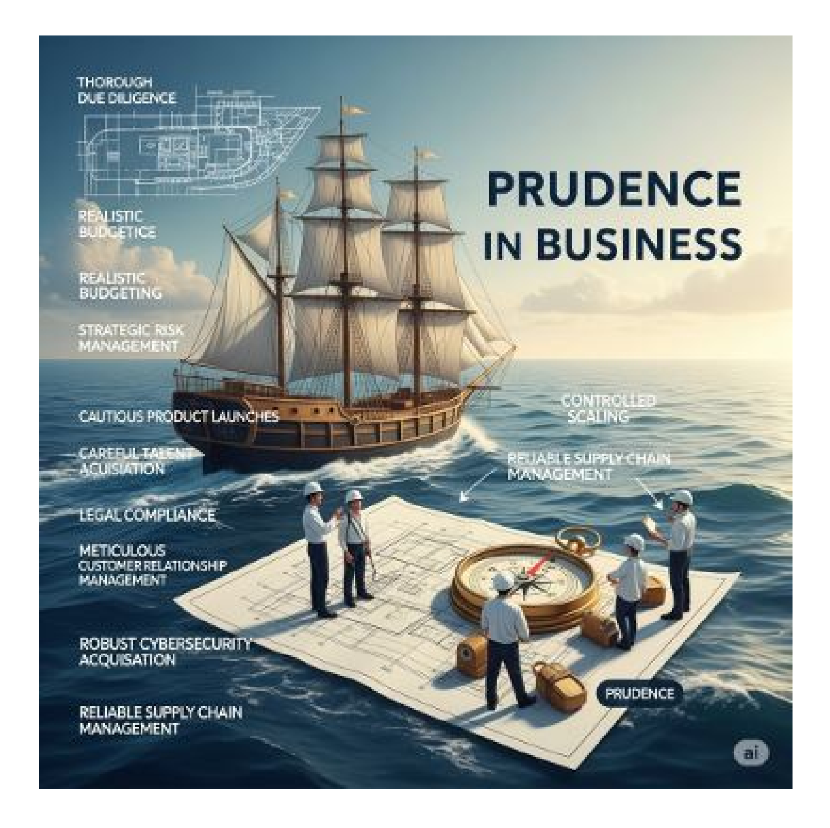
2.-Budgétisation et prévisions financières
La création de budgets réalistes exige une estimation prudente des revenus et des dépenses, tenant compte des incertitudes et des revers potentiels. Des prévisions trop optimistes, dues à un manque de prudence, peuvent provoquer des problèmes de trésorerie, des attentes irréalistes et des urgences financières.

3.-Planification stratégique et gestion des risques
Lors de l'élaboration de stratégies à long terme, il est important de voir non seulement les opportunités mais aussi de cartographier soigneusement les risques potentiels et de les atténuer. Cela inclut la prise en compte de différents scénarios et l'élaboration de plans de secours – une approche prudente face aux incertitudes futures.

4.-Lancement de nouveaux produits ou services
Avant de lancer une nouvelle offre sur le marché, une étude de marché approfondie, des tests produits et un déploiement progressif sont souvent des signes de prudence. Un lancement précipité d'un produit immature, sans validation suffisante, peut entraîner des réactions négatives des clients, des dommages à l'image et des pertes financières.

5.-Gestion des relations clients et de la réputation
Chaque interaction avec un client, un partenaire ou le public peut affecter la réputation d'une entreprise. La prudence dans la communication, la résolution rapide et soigneuse des plaintes, et l'anticipation des malentendus sont essentielles pour bâtir et maintenir la confiance et une image positive.

6.-Recrutement et sélection du personnel
Le recrutement des bonnes personnes est l'une des décisions les plus importantes dans une entreprise. Être prudent dans ce processus signifie effectuer des vérifications approfondies, évaluer soigneusement les compétences et la compatibilité culturelle, et éviter les recrutements impulsifs qui peuvent s'avérer coûteux par la suite.



7.-Gestion des informations sensibles et cyber-sécurité
À l'ère des menaces croissantes en matière de cybersécurité, il est essentiel de traiter les données des clients, des employés et les secrets commerciaux avec la plus grande prudence. La mise en œuvre de protocoles de sécurité robustes et la formation du

personnel à des comportements sécurisés sont des exemples de cette approche soigneuse.

8.-Procédures juridiques et conformité réglementaire
La complexité du cadre juridique exige des entreprises qu'elles agissent avec un soin extrême pour respecter toutes les lois et normes applicables. Un manque de prudence peut entraîner des amendes importantes, des litiges prolongés et des dommages graves à la réputation.

9.-Croissance et expansion de l'entreprise
Bien que l'ambition de croissance soit naturelle, une croissance durable nécessite une approche réfléchie. Se développer trop rapidement sans infrastructure, capital ou personnel adéquat peut entraîner une surcharge, une perte de qualité et, à terme, un effondrement. La prudence implique une croissance à un rythme maîtrisé.

10.-Relations avec les fournisseurs et gestion de la chaîne d'approvisionnement
Le choix de partenaires fiables et la mise en place de chaînes d'approvisionnement solides nécessitent une évaluation soigneuse des risques tels que les problèmes de livraison, les défauts de qualité ou les enjeux éthiques. La prudence dans ces relations permet de minimiser les perturbations et d'assurer la continuité des opérations.

Conclusion
Ces dix points démontrent clairement que la prudence dans le monde des affaires est une vertu indispensable qui va bien au-delà de la simple précaution : c'est une approche proactive et réfléchie de la prise de décision et des opérations. Tout comme un joueur de dames évite les erreurs coûteuses grâce

à sa prudence et trace le chemin vers la victoire, la prudence permet à une organisation de minimiser les risques, de bâtir une fiabilité et de réaliser un succès durable dans un environnement commercial de plus en plus complexe et incertain. Cultiver une culture de la prudence n'est donc pas seulement un signe de sagesse, mais aussi un investissement stratégique dans la résilience et la viabilité à long terme de l'entreprise.

1.30 L'ouverture d'esprit

L’ancien champion du monde Piet Roozenburg mettait particulièrement l’accent sur le fait que l’imprégnation de l’esprit (ou « un-charge d’esprit ») peut jouer un rôle majeur. Il arrive souvent qu’il faille consciemment quitter les sentiers battus — tant ceux empruntés par les autres que ceux du joueur lui-même. Trop souvent, même au plus haut niveau, les joueurs sont prisonniers d’un schéma de pensée, d’un cadre mental propre. Tant que tout évolue dans ce cadre, ça va. Mais dès que la position exige une mesure qui en sort, cela échoue. Alors le joueur doit pouvoir penser de façon imprégnée d’esprit, originale, en dehors de son propre cadre mental.

Un joueur qui, surtout dès son jeune âge, accueillait chaque adversaire avec imprégnation d’esprit et jouait toute position sans préjugé, fut Ton Sijbrands. Il en résulta des parties magnifiques, bien que son absence de crainte ne lui ait pas toujours porté bonheur. En tant que vainqueur du tournoi de dames “Coupe d’Europe” à Livourne, il déclara lui-même:

> « L’année dernière », se souvient-il avec un vague sourire, « j’ai joué à Alès lors du “Challenge Mondial” contre Andreiko: ma jeunesse et mon absence de crainte m’ont fait perdre le gain. Cela m’a coûté la partie et la victoire finale du tournoi. Aujourd’hui, je suis beaucoup plus calme. Face aux Russes à Livourne, je n’ai pris aucun risque particulier. »



Ton Sijbrands, champion d'Europe
Photo: Eric Koch pour Anefo

On observe l'imprégnation d'esprit principalement chez les jeunes joueurs, mais aussi chez les maîtres et grands maîtres. Ainsi, en 1992, Anton van Berkel, âgé de 20 ans seulement, menait le championnat des Pays-Bas. Grâce à son style de jeu empreint d'imprégnation d'esprit, il fut la surprise du tournoi.

Dans son affrontement contre Harm Wiersma, van Berkel était même en tête — d'un point devant Wiersma ! Il perdit finalement contre ce dernier, qui prit ensuite la tête du tournoi et devint champion des Pays-Bas. Le débutant van Berkel termina néanmoins à une splendide deuxième place ex æquo.



Match pour le championnat du monde (1993)
Alexei Tsjizjov – Harm Wiersma
Photo : LC/Catrinus van der Veen

Le jeu sans crainte fut la solution trouvée par Wiersma en 1993. « Je ne dois pas me mettre la

pression à l’avance, alors cela se passe généralement bien. Une fois assis au damier, je peux me concentrer pleinement et je sais ce que je fais. »

Karen van Lith, joueuse de dames en 1989, jouait également sans crainte. Elle paraissait entièrement tournée vers la victoire et le combat — une véritable impulsive sans crainte, apprenant peu à peu ce qu’il fallait pour rivaliser avec les joueuses professionnelles.

1.30.1 Le monde des affaires

Dans le jeu de dames, l’imprégnation d'ouverture est une qualité d’une valeur inestimable. L’ancien champion du monde Piet Roozenburg soulignait cet aspect en affirmant qu’il est souvent crucial de quitter les sentiers battus. Cette approche pure et ouverte, libre de préjugés et d’idées figées, n’est pas seulement essentielle pour les dammeurs pour trouver des coups innovants, mais constitue également un facteur crucial de succès dans le monde des affaires dynamique et complexe. Là où la pensée conventionnelle conduit à la stagnation, l’imprégnation d’ouverture ouvre des portes vers de nouvelles possibilités, des percées et une adaptabilité renforcée.

1.-Premièrement, l’imprégnation d’ouverture se manifeste dans le monde des affaires par la capacité à innover radicalement et à créer des ruptures. Les entreprises enfermées dans leurs schémas de pensée traditionnels manquent souvent les opportunités générées par les nouvelles technologies ou l’évolution des besoins des consommateurs. L’imprégnation

d'ouverture permet de penser au-delà des cadres de son secteur, de remettre en question les modèles existants et de développer des produits ou services entièrement nouveaux susceptibles de transformer le marché. Cela requiert un esprit ouvert, prêt à renverser les certitudes établies.

2.-Deuxièmement, l'imprégnation d'ouverture est cruciale pour briser le « groupthink » et encourager la diversité de perspectives. Dans les équipes ou les directions, un manque d'imprégnation d'ouverture peut mener à la conformité, où chacun répète les mêmes idées et les opinions divergentes sont étouffées. Une approche ouverte encourage les questions critiques, l'examen de points de vue contrastés et la valorisation de la diversité cognitive, menant à des décisions plus solides et des solutions plus créatives.

3.-Troisièmement, l'imprégnation d'ouverture s'applique à l'exploration de marchés ou d'opportunités inconnus. De nombreuses entreprises restent confinées dans des zones familières, même lorsqu'elles sont saturées. L'imprégnation d'ouverture incite au courage d'explorer des régions géographiques inconnues, des segments de niche ou des démographies émergentes, sans idées préconçues sur leur faisabilité. Cela peut conduire à découvrir des potentiels inexploités et de nouveaux moteurs de croissance.

4.-Quatrièmement, l'imprégnation d'ouverture inclut la volonté d'apprendre des échecs sans préjugés. Lorsque des projets échouent, la tendance est souvent de blâmer l'extérieur ou de s'accrocher aux hypothèses initiales. L'imprégnation d'ouverture permet de regarder avec ouverture les causes de l'échec — même si elles sont douloureuses — et d'en

tirer des enseignements sans adopter une attitude défensive. Cela transforme les revers en moments d'apprentissage précieux, fondements du succès futur.



5.-Cinquièmement, l'imprégnation d'ouverture est nécessaire pour s'adapter à des changements radicaux ou des crises. En période de décroissance économique, de disruption technologique ou de crises imprévues, les organisations ancrées dans des modes de pensée anciens peuvent être paralysées. L'imprégnation d'ouverture permet aux dirigeants et collaborateurs de réagir rapidement, de laisser derrière eux les anciennes structures et d'adopter des solutions nouvelles, même si elles s'écartent radicalement du connu.

6.-Sixièmement, l'imprégnation d'ouverture concerne le développement d'une culture d'expérimentation et de prise de risque. La peur de l'inconnu ou la quête de perfection peut étouffer l'innovation. Un esprit ouvert encourage l'expérimentation à petite échelle, la mise à l'épreuve

d'hypothèses et l'acceptation que toutes les tentatives ne soient pas immédiatement couronnées de succès. Cela crée un environnement où l'apprentissage et l'adaptation sont au cœur de la pratique.

7.-Septièmement, l'imprégnation d'ouverture inclut la réceptivité à la critique et aux retours de l'extérieur. Les organisations qui se ferment aux voix critiques des clients, fournisseurs ou experts passent à côté d'informations précieuses. L'imprégnation d'ouverture signifie écouter activement des perspectives externes, même si elles sont déconcertantes, et les utiliser pour améliorer les stratégies et produits.

8.-Huitièmement, l'imprégnation d'ouverture joue un rôle dans le développement des talents et la reconnaissance du potentiel. Les processus de recrutement et de développement traditionnels peuvent être biaisés envers certains milieux ou expériences. Une approche ouverte dépasse le CV et reconnaît les talents invisibles, les compétences diverses et les penseurs non conventionnels, ce qui enrichit et renforce la diversité des équipes.

9.-Neuvièmement, l'imprégnation d'ouverture concerne la révision des valeurs fondamentales et de la mission de l'organisation. Certaines entreprises peuvent être attachées à une mission ou à des valeurs devenues obsolètes dans un monde en évolution. L'imprégnation d'ouverture permet d'évaluer ces éléments fondateurs de manière critique et, si nécessaire, de les reformuler sans lien émotionnel avec le passé.

10.-Enfin, l'imprégnation d'ouverture est cruciale pour bâtir des relations durables avec les parties prenantes. Qu'il s'agisse de clients, partenaires,

investisseurs ou de la société civile, une approche ouverte implique d'écouter différents intérêts, de reconnaître des interactions complexes et de rechercher des situations gagnant-gagnant, sans pensée à court terme ni vision tunnel. Cela favorise la confiance et la fidélité à long terme.

Conclusion

Ces dix points démontrent que l'imprégnation d'ouverture dans le monde des affaires est une qualité essentielle, bien au-delà du simple optimisme ; c'est un choix actif de casser les schémas mentaux figés et d'opérer avec un esprit ouvert. Tout comme un dammeur, grâce à l'imprégnation d'ouverture, trouve des solutions inattendues qui échappent à son cadre mental habituel, l'imprégnation d'ouverture permet à une organisation d'innover, de s'adapter et de prospérer dans un monde toujours plus complexe. Cultiver une culture d'imprégnation d'ouverture n'est donc pas seulement un investissement stratégique dans la créativité, mais aussi dans la résilience et le succès durable de l'ensemble de l'entreprise.

2 Curriculum Vitae

Pourquoi ce Curriculum Vitae aussi détaillé ?
Dans mon travail d'historien, je me suis régulièrement étonné de la manière dont les auteurs parlent si peu d'eux-mêmes. Lorsqu'on souhaite écrire une biographie sur eux plus tard, des informations essentielles se révèlent rares, voire introuvables. De même, les coutumes locales, l'esprit du temps ou les motivations personnelles sont souvent passés sous silence — alors qu'ils sont essentiels pour bien comprendre une époque.

Mes livres ne sont pas uniquement écrits pour aujourd'hui, mais aussi pour l'avenir. Toutes mes œuvres ne recevront pas dès maintenant l'attention qu'elles mériteront peut-être plus tard. Mais dans quarante ou cinquante ans, on pourra se demander qui j'étais, ce qui me motivait, et pourquoi j'écrivais comme je le faisais. Ce CV détaillé vise à répondre à ces questions futures.

En même temps, c'est une forme de résistance. En Espagne, on envisage actuellement de supprimer la philosophie et l'histoire antérieure à 1812 du programme scolaire. Ainsi, non seulement la mémoire collective risque de s'effacer — on oublierait, par exemple, que les musulmans sont entrés en Espagne en 713, que les Juifs ont été expulsés en 1492, et les morisques en 1610 — mais aussi que les racines de notre civilisation seraient ainsi coupées.

Pour cette raison, je travaille sur de la poésie en langue néerlandaise où sont intégrés des thèmes philosophiques, et j'interprète mes poèmes à la

lumière des grands penseurs. Chaque poème est accompagné d'une note finale et d'une analyse philosophique, créant ainsi un pont entre la littérature et la pensée. Ensuite, ces poèmes, ainsi que les commentaires réflexifs, sont traduits en espagnol, afin que les lecteurs ici puissent aussi accéder à la fois au contenu poétique et à la réflexion philosophique sous-jacente. De cette manière, je veux, justement à une époque où la philosophie est menacée d'être supprimée de l'enseignement, continuer à nourrir et à préserver la pensée — en deux langues, pour deux mondes. C'est aussi un travail d'archives pour l'avenir. Ainsi, ce Curriculum Vitae offre plus qu'un simple aperçu des formations, publications et activités entrepreneuriales: c'est un document historique à part entière, conçu pour apporter un contexte à ce que j'ai écrit et entrepris.

Le temps jugera de sa valeur. Mais ce qui est consigné aujourd'hui n'aura plus besoin d'être exhumé demain.

Curriculum Vitae – Auteur
(Pourquoi ce CV ? Parce que l'histoire ne concerne pas seulement les événements, mais aussi les personnes qui les consignent. Ces notes sont destinées aux lecteurs de demain.)

1.- ENSEIGNEMENT & DOMAINES D'EXPERTISE

Architecture paysagèreÉtudes: dendrologie, connaissance des plantes, comptabilité, étude des sols, physique, chimie, botanique, anglais, phytochimie, marketing, histoire.

Compétences linguistiques: néerlandais, allemand, espagnol, français, anglais (acquises par la pratique

et des études formelles au L.O.I. en correspondance commerciale en néerlandais, allemand, anglais, espagnol, français). Études du portugais, italien, russe et arabe (3 à 6 mois).

Doctorat: Doctor of Business Administration (Columbia Southern University) (rarement mentionné en raison d'une préférence pour le contenu plutôt que les titres)

2.- ENTREPRENEURIAT

Actionnaire de sa propre entreprise d'extraction Zoster S.A. (Zeneta, 1978-1989)
Développement de marchés internationaux pour des extraits végétaux

Identification d'opportunités commerciales pour les déchets naturels dans les marchés d'exportation grâce à:

Compétences linguistiques (néerlandais, allemand, anglais, espagnol, français) et contact direct avec des acheteurs étrangers

Expérience en agriculture + connaissances de base en chimie

Lancement de projets R&D pour de nouvelles méthodes d'extraction à partir de résidus d'agrumes et d'autres déchets végétaux

Étude de la littérature professionnelle allemande/anglaise sur les techniques d'extraction

Traduction des connaissances en prototypes pratiques avec des chimistes

Résultat: développement de plusieurs composants actifs, dont la Néohespéridine dihydrochalcone, reprise plus tard par une multinationale.

Rôle de direction dans la création d'une entreprise d'extraction (2000-2012)

Désigné pour mettre en place une nouvelle entreprise d'extraction avec deux chimistes (Furfural, plus tard Nutrafur, 2000)

Entrepreneuriat et innovationEntreprise d'extraction spécialisée dans les extraits végétaux de haute qualité

Rôle clé dans le positionnement stratégique grâce à:

Connaissance du marché: expérience directe avec les possibilités d'exportation internationales

Développement de produit: recommandation de se concentrer sur l'acide carnosique et l'acide rosmarinique de qualité supérieure

Rentabilité: connaissance pratique des processus de production espagnols

Résultat:

Devenu l'un des deux leaders mondiaux en extraits de romarin

Acquisition par un groupe international en raison de sa forte position sur le marché

Entreprise de dérivés de citron (1989-2012):
Développement d'une entreprise d'herbes en un acteur de niche mondial, même pendant la crise de 2008

Conseiller stratégique & développeur de marché pour Derivados Cítricos

Initiateur de la transformation de l'entreprise d'herbes vers des dérivés d'agrumes

Introduction de nouvelles gammes de produits (zestes d'agrumes, jus)

Mise en place de canaux d'exportation internationaux pour les produits à base d'agrumes

Résultats:

Diversification réussie pendant la crise économique

Extension du site de production en 2008

Développement en un acteur de niche mondial

3.- PUBLICATIONS (SÉLECTION)
Total: 285 ouvrages

Domaines de spécialisation:

Histoire du jeu de dames (historien officiel de la FMJD depuis 2006)

Œuvre principale:
L'influence de la reine espagnole Isabelle la Catholique sur la nouvelle dame puissante à l'origine

du jeu de dames et des échecs modernes. Littérature espagnole, années 1283-1700.

Histoire/culture de Blanca & Murcie (100+ titres)

Œuvre principale:
Blanca, El Ricote de Don Quijote (2005, 1000+ p.) en collaboration avec l'Université de Murcie

4.- HYPOTHÈSES HISTORIQUES

1992: L'influence de la reine espagnole Isabelle la Catholique sur la nouvelle dame puissante à l'origine du jeu de dames et des échecs modernes (vérifiée en 2004 par José Antonio Garzón Roger)

2002: Morisques de Blanca: prouvé le retour après l'expulsion de 1613 (confirmé par des études ultérieures)

Auteur du premier livre de dames du XVIe siècle: attribution à Juan de Timoneda au lieu de Torquemada (vérifiée en 2010 par José Antonio Garzón Roger)

"Mon but n'a jamais été d'avoir raison, mais de reconstruire un savoir perdu."

5.- ACTIVITÉS ANNEXES

Jeu de dames: Champion national junior des Pays-Bas (1963), développeur de variantes

Adhésions:
Real Academia Alfonso X el Sabio (depuis 2005)
Asociación Internacional de Hispanistas
Asociación Hispanistas de Benelux

Remarques:
"Compétences en allemand acquises lors d'un travail en Allemagne de mai 1967 à septembre 1968."
"Mon espagnol a commencé en 1969 à Blanca – non pas dans une salle de classe, mais à travers des conversations avec des personnes âgées et des études écrites à Murcie."

"Les universitaires trouvent mes 285 livres nombreux. Pour moi, chaque livre est une conversation inachevée avec l'avenir."

3 BIBLIOGRAPHIE

Livres écrits par Govert Westerveld

La plupart de mes livres, écrits en anglais, allemand, espagnol, portugais, italien, français, néerlandais et arabe, se trouvent à la Bibliothèque nationale de La Haye

Nº	Year	Title	ISBN
01	1990 2014	Las Damas: ciencia sobre un tablero I Las Damas: ciencia sobre un tablero I. 132 pages. Lulu Editors.	84-7665-69 Softcover
02	1992 2014	Damas españolas: 100 golpes de apertura coronando dama. 116 pages. Lulu Editors. Damas españolas: 100 golpes de apertura coronando dama. 116 pages. Lulu Editors.	84-604-3888-0 None
03	1992 2014	Damas españolas: 100 problemas propios con solamente peones. Damas españolas: 100 problemas propios con solamente peones. 108 pages. Lulu Editors.	84-604-3887-2 None
04	1992 2014	Las Damas: ciencia sobre un tablero, II Las Damas: ciencia sobre un tablero, II. 124 pages. Lulu Editors.	84-604-3886-4 None

05	1992 2014	Las Damas: ciencia sobre un tablero, III Las Damas: ciencia sobre un tablero, III. 124 pages. Lulu Editors.	84-604-4043-5 None
06	1992	Libro llamado Ingenio...juego de marro de punta: hecho por Juan de Timoneda. (Now not edited).	84-604-4042-7
07	1993 2014	Pedro Ruiz Montero: Libro del juego de las damas vulgarmente nombrado el marro. Pedro Ruiz Montero: Libro del juego de las damas vulgarmente nombrado el marro. 108 pages. Lulu Editors.	84-604-5021-X None
08	1997	De invloed van de Spaanse koningin Isabel la Católica op de nieuwe sterke dame in de oorsprong van het dam- en moderne schaakspel. Spaanse literatuur, jaren 1283-1700. In collaboration with Rob Jansen. 329 pages. (Now not edited)	84-605-6372-3 hardcover
09	1997 2014 2014	Historia de Blanca, lugar más islamizado de la región murciana, año 711-1700. Foreword: Prof. Dr. Juan Torres Fontes, University of Murcia. 900 pages. Historia de Blanca, lugar más islamizado de la región murciana, año 711-1700. Volume I. 672 pages. Lulu Editors. Historia de Blanca, lugar más islamizado de la	84-923151-0-5 978-1-291-80895-7 paperback 978-1-29-80974-9

		región murciana, año 711-1700. Volume I. 364 pages. Lulu Editors.	
10	2001 2014 2014	Blanca, "El Ricote" de Don Quijote: expulsión y regreso de los moriscos del último enclave islámico más grande de España, años 1613-1654. Foreword of Prof. Dr. Franciso Márquez Villanueva – University of Harvard – USA. 1004 pages. Blanca, "El Ricote" de Don Quijote: expulsión y regreso de los moriscos del último enclave islámico más grande de España, años 1613-1654. 552 pages. Lulu Editors. Blanca, "El Ricote" de Don Quijote: expulsión y regreso de los moriscos del último enclave islámico más grande de España, años 1613-1654. 568 pages. Lulu Editors.	84-923151-1-3 978-1-291-80122-4 Paperback 978-1-291-80311-2
11	2004	Inspiraciones	Without publising
12	2004	La reina Isabel la Católica: su reflejo en la dama poderosa de Valencia, cuña del ajedrez moderno y origen del juego de damas. In collaboration with José Antonio Garzón Roger. Foreword: Dr. Ricardo Calvo. Generalidad Valeciana. Consellería de Cultura, Educació i Esport. Secretaría Autonómica de Cultura. 426 pages.	84-482-3718-8 paperback

13	2006 2009	Los tres autores de La Celestina. Volume I. Foreword: Prof. Ángel Alcalá – University of New York. 441 pages. (bubok.com) Los tres autores de La Celestina. Volume I. 441 pages (bubok.com)	10:84-923151-4-8 None
14	2007 2014 2014	Miguel de Cervantes Saavedra, Ana Felix y el morisco Ricote del Valle de Ricote en "Don Quijote II" del año 1615 (capítulos 54, 55, 63, 64 y 65. Dedicated to Prof.Francisco Márquez Villanueva of the University of Harvard. 384 pages. El Morisco Ricote del Valle de Ricote. Volume I. 306 pages. Lulu Editors El Morisco Ricote del Valle de Ricote. Volume II. 318 pages. Lulu Editors.	10:84-923151-5-6 978-1-326-09629-8 Hardcover 978-1-326-09679-3 Hardcover
15	2008	Damas Españolas: El contragolpe. 112 pages. Lulu Editors.	10:84-923151-9-2
16	2008 2015	Biografía de Doña Blanca de Borbón (1336-1361). El pontificado y el pueblo en defensa de la reina de Castilla. 142 pages. Biografía de doña Blanca de Borbón (1336-1361). 306 pages. Lulu Editors	10:84-923151-7-2 978-1-326-47703-5 Hardcover en KB
17	2008	Biografía de Don Fadrique, Maestre de la Orden de Santiago (1342-1352). 122 pages.	10:84-923151-6-4 978-1-326-47359-4 Hardcover

		Biografía de Don Fadique, Maestre de la Orden de Santiago. 228 pages. Lulu Editors.	
18	2008 2009	Los tres autores de La Celestina. Volume II. 142 pages. (Now not edited) Los tres autores de La Celestina. Volume II. 142 pages. Ebook (bubok.com)	10:978-84-612-604-0-9 None
19	2008 2015	El reino de Murcia en el tiempo del rey Don Pedro, el Cruel (1350-1369). 176 pages El reino de Murcia en el tiempo del rey Don Pedro I el Cruel (1350-1369). 336 pages. Lulu Editors	13:978-84-612-6037-9 978-1-326-47531-4 Hardcover
20	2008 2015	Los comendadores del Valle de Ricote. Siglos XIII-XIV. Volume I. 178 pages Los Comendadores del Valle de Ricote. Siglox XIII-XIV. 316 pages. Lulu Editors.	13:978-84-612-6038-6 978-1-326-47485-0 Hardcover
21	2009 2015 2015	Doña Blanca y Don Fadrique (1333-1361) y el cambio de Negra (Murcia) a Blanca. 511 pages. De Negra a Blanca. Tomo I. 520 pages. De Negra a Blanca Tomo II. 608 pages Lulu Editors	13:978-84-612-6039-3 978-1-326-47805-6 Hardcover 978-1-326-47872-8 Hardcover
22	2009 2015	Los tres autores de La Celestina. Volume III. 351 pages. (Godofredo Valle de Ricote). Los tres autores de La	13:978-84-613-2191-9 None

		Celestina. Volume III. 424 pages. (bubok.com)	
23	2009 2015	Los tres autores de La Celestina. Volume IV. 261 pages. (Godofredo Valle de Ricote). Tres autores de La Celestina. Volumen IV. 312 pages. Ebook (bubok.com)	13:978-84-613-2189-6 None
24	2010	El monumento del Morisco Ricote y Miguel de Cervantes Saavedra. 80 pages.	13:978-84-613-2549-8
25	2011 2012	Un ejemplo para España, José Manzano Aldeguer, alcalde de Beniel (Murcia), 1983-2001. 470 pages. Foreword: Ramón Luis Valcárcel Sisa. (Now not edited) Un ejemplo para España, José Manzano Aldeguer, alcalde de Beniel (Murcia), 1983-2001. 470 pages. Ebook (bubok.com)	978-84-614-9221-3 None
26	2012	The History of Checkers of William Shelley Branch. 182 pages. (Now not edited).	None
27	2013	Biografía de Juan Ramírez de Lucena. (Embajador de los Reyes Católicos y padre del ajedrecista Lucena). 240 pages. Lulu Editors.	978-1-291-66911-4
28	2016	El tratado contra la carta del Prothonotario de Lucena. 182 pages. (Now not edited)	None
29	2012	La obra de Lucena: “Repetición de amores”. 83 pages. (Now not	None

		edited)	
30	2012	El libro perdido de Lucena: "Tractado sobre la muerte de Don Diego de Azevedo". 217 pages. (bubok.com)	None
31	2012	De Vita Beata de Juan de Lucena. 86 pages. (Ebook – bubok.com)	None
32	2013	Biografía de Maurice Raichenbach, campeón mundial de las damas entre 1933-1938. Volume I. 357 pages. Lulu Editors.	978-1-291-68772-9 Paperback
33	2013	Biografía de Maurice Raichenbach, campeón mundial de las damas entre 1933-1938. Volume II. 300 pages. Lulu Editors.	978-1-291-68769-9 Paperback
34	2013	Biografía de Amadou Kandié, jugador fenomenal senegal´s de las Damas entre 1894-1895. 246 pages. Lulu Editors.	978-1-291-68450-6 Paperback
35	2013	The History of Alquerque-12. Spain and France. Volume I. 388 pages. Lulu Editors	978-1-291-66267-2 Paperback
36	2013	Het slechtste damboek ter wereld ooit geschreven. 454 pages. Lulu Editors.	978-1-291-68724-8 Paperback
37	2013	Biografía de Woldouby. 239 pages. Lulu Editors.	978-1-291-68122-2 Paperback
38	2013	Juan del Encina (alias Lucena), autor de Repetición de amores. 96 pages. Lulu Editors	978-1-291-63347-4
39	2013	Juan del Encina (alias Francisco Delicado). Retrato de la Lozana	978-1-291-63782-3

		Andaluza. 352 pages. Lulu Editors.	
40	2013	Juan del Encina (alias Bartolomé Torres Naharro). Propalladia. 128 pages. Lulu Editors	978-1-291-63527-0
41	2013	Juan del Encina, autor de las comedias Thebayda, Ypolita y Serafina. 92 pages. Lulu Editors	978-1-291-63719-9
42	2013	Juan del Encina, autor de la Carajicomedia. 128 pages. Lulu Editors	978-1-291-63377-1
43	2013	El Palmerín de Olivia y Juan del Encina. 104 pages. Lulu Editors	978-1-291-62963-7
44	2013	El Primaleón y Juan del Encina. 104 pages. Lulu Editors.	978-1-291-61480-7
45	2013	Hernando del Castillo seudónimo de Juan del Encina. 96 pages. Lulu Editors	978-1-291-63313-9
46	2013	Amadis de Gaula. Juan del Encina y Alonso de Cardona. 84 pages. Lulu Editors	978-1-291-63990-2
47	2013	Sergas de Esplandián y Juan del Encina. 82 pages. Lulu Editors	978-1-291-64130-1
48	2013	History of Checkers (Draughts). 180 pages. Lulu Editors.	978-1-291-66732-5 Paperback
49	2013	Mis años jóvenes al lado de Ton Sijbrands and Harm Wiersma, futuros campeones mundiales. 84 pages. Lulu Editors.	978-1-291-68365-3 Paperback
50	2013	De Spaanse oorsprong van het Dam- en moderne Schaakspel. Volume I. 382 pages. Lulu Editors.	978-1-291-66611-3 Paperback

51	2013	Alonso de Cardona, el autor de la Questión de amor. 88 pages. Lulu Editors.	978-1-291-65625-1
52	2013	Alonso de Cardona. El autor de la Celestina de Palacio, Ms. 1520. 96 pages. Lulu Editors.	978-1-291-67505-4
53	2013	Biografía de Alonso de Cardona. 120 pages. Lulu Editors.	978-1-291-68494-0
54	2014	Tres autores de La Celestina: Alonso de Cardona, Juan del Encina y Alonso de Proaza. 168 pages. Lulu Editors.	978-1-291-86205-8
55	2014	Blanca, una página de su historia: Expulsión de los moriscos. (With Ángel Ríos Martínez). 280 pages. Lulu Editors.	None
56	2014	Ibn Sab'in of the Ricote Valley, the first and last Islamic place in Spain. 288 pages. Lulu Editors.	978-1-326-15044-0 Hardcover
57	2015	El complot para el golpe de Franco. 224 pages. Lulu Editors.	978-1-326-16812-4 Hardcover
58	2015	De uitdaging. Van damsport tot topproduct. Hoe de damsport mij hielp voedingsproducten van wereldklasse te creëren. 312 pages. Lulu Editors.	978-1-326-15470-7 Hardcover
59	2015	The History of Alquerque-12. Remaining countries. Volume II. 436 pages. Lulu Editors.	978-1-326-17935-9 paperback
60	2015	Your visit to Blanca, a village in the famous Ricote Valley. 252 pages. Lulu Editors.	978-1-326-23882-7 Hardcover

61	2015	The Birth of a new Bishop in Chess. 172 pages. Lulu Editors.	978-1-326-37044-2 Hardcover
62	2015	The Poem Scachs d'amor (1475). First Text of Modern Chess. 144 pages. Lulu Editors.	978-1-326-37491-4 Hardback
63	2015	The Ambassador Juan Ramírez de Lucena, the father of the chessbook writer Lucena. 226 pages. Lulu Editors.	978-1-326-37728-1 Hardcover
64	2015	Nuestro ídolo en Holanda: El senegalés Baba Sy campeón mundial del juego de las damas (1963-1964). 272 pages. (bubok.com).	None
65	2015	Baba Sy, the World Champion of 1963-1964 of 10x10 Draughts. Volume I. 264 pages. Lulu Editors.	978-1-326-39729-6 Hardcover
66	2015	The Training of Isabella I of Castile as the Virgin Mary by Churchman Martin de Cordoba. 172 pages. Lulu Editors.	978-1-326-40364-5 Hardcover
67	2015	El Ingenio ó Juego de Marro, de Punta ó Damas de Antonio de Torquemada. 228 pages. Lulu Editors.	978-1-326-40451-2 Hardcover
68	2015	Baba Sy, the World Champion of 1963-1964 of 10x10 Draughts. Volume II. 204 pages. Lulu Editors.	978-1-326-43862-3 Hardcover
69	2016	The Origin of the Checkers and Modern Chess Game. Volume I. 316 pages. Lulu Editors.	978-1-326-60212-3 Hardcover
70	2015	The Origin of the Checker and Modern	978-1-326-60244-4

		Chess Game. Volume III. 312 pages. Lulu Editors.	
71	2015	Woldouby's Biography, Extraordinary Senegalese checkers player during his stay in France 1910-1911. 236 pages. Lulu Editors.	978-1-326-47291-7 Hardcover
72	2015	La Inquisición en el Valle de Ricote. (Blanca, 1562). 264 pages. Lulu Editors.	978-1-326-49126-0 Hardcover
73	2015	History of the Holy Week Traditions in the Ricote Valley. (With Ángel Ríos Martínez). 140 pages. Lulu Editors.	978-1-326-57094-1 Hardcover
74	2016	Revelaciones sobre Blanca. 632 pages. Lulu Editores.	978-1-326-59512-8 Hardcover
75	2016	Muslim history of the Región of Murcia (715-1080). Volume I. 308 pages. Lulu Editors.	978-1-326-79278-7 Hardcover
76	2016	Researches on the mysterious Aragonese author of La Celestina. 288 pages. Lulu Editors.	978-1-326-81331-4 Hardcover
77	2016	The life of Ludovico Vicentino degli Arrighi between 1504 and 1534. 264 pages. Lulu Editors	978-1-326-81393-2 Hardcover
78	2016	The life of Francisco Delicado in Rome: 1508-1527. 272 pages. Lulu Editors.	978-1-326-81436-6 Hardcover
79	2016	Following the Footsteps of Spanish Chess Master Lucena in Italy. 284 pages. Lulu Editors.	978-1-326-81682-7 Hardcover
80	2016	Historia de Granja de Rocamora: La Expulsión en 1609-1614. 124 pages. Lulu Editors.	978-1-326-85145-3 Hardcover

81	2013	De Spaanse oorsprong van het Dam- en Moderne Schaakspel. Deel II. 384 pages. Lulu Editors.	978-1-291-69195-5 paperback
82	2015	The Spanish Origin of the Checkers and Modern Chess Game. (De Spaanse oorsprong van het Dam- en Moderne Schaakspel) Volume III. 312 pages. Lulu Editores.	978-1-326-45243-8 Hardcover
83	2014	El juego de las Damas Universales (100 casillas). 100 golpes de al menos siete peones. 120 pages.	13-978-84-604-3888-0
84	2009	Siglo XVI, siglo de contrastes. (With Ángel Ríos Martínez). 153 pages. (bubok.com). Authors: Ángel Rios Martínez & Govert Westerveld	978-84-613-3868-9
85	2010	Blanca, una página de su historia: Último enclave morisco más grande de España. 146 pages. (bubok.com). Authors: Ángel Rios Martínez & Govert Westerveld	None
86	2017	Ibn Sab'in del Valle de Ricote; El último lugar islámico en España. 292 pages. Lulu Editors.	978-1-326-99819-6 Hardcover
87	2017	Blanca y sus hierbas medicinales de antaño. 120 pages. Lulu Editors.	978-0244-01462-9 Hardcover
88	2017	The Origin of the Checkers and Modern Chess Game. Volume II. 300 pages. Lulu Editors	978-0-244-04257-8 Hardcover
89	2017	Muslim History of the	978-0-244-64947-0

		Region of Murcia (1080-1228). Volume II. 308 pages. Lulu Editors	
90	2018	History of Alquerque-12. Volume III. 516 pages. Lulu Editors.	978-0-244-07274-2 Paperback
91	2015	La Celestina: Lucena y Juan del Encina. Volume I. 456 pages. Lulu Editores.	978-1-326-47888-9 Hardcover
92	2015	La Celestina: Lucena y Juan del Encina. Volume II. 232 pages. Lulu Editores	978-1-326-47949-7 Hardcover
93	2018	La Celestina: Lucena y Juan del Encina. Volume III. 520 pages. Lulu Editors.	978-0-244-65938-7
94	2018	La Celestina: Lucena y Juan del Encina. Volume IV. 248 pages. Lulu Editors.	978-0-244-36089-4
95	2018	La Celestina: Lucena y Juan del Encina. Volume V. (In press)	978-0-244-57803-9 Lulu Editors
96	2018	Draughts and La Celestina's creator Francesch Vicent (Lucena), author of: Peregrino y Ginebra, signed by Hernando Diaz. 412 pages. Lulu Editors.	978-0-244-05324-6
97	2018	Draughts and La Celestina's creator Francesch Vicent (Lucena) in Ferrara. 316 pages. Lulu Editors.	978-0-244-95324-9
98	2018	Propaladia Lucena	In Press
99	2018	Question de Amor Lucena	In Press
100	2018	My Young Years by the side of Harm Wiersma and Ton Sijbrands,	978-0-244-66661-3 Lulu Editors

		Future World Champions – 315 pages. Lulu Editors.	
101	2018	The Berber Hamlet Aldarache in the 11th-13th centuries. The origin of the Puerto de la Losilla, the Cabezo de la Cobertera and the village Negra (Blanca) in the Ricote Valley. 472 pages. Lulu Editors.	978-0-244-37324-5 Lulu Editors Hardcover
103	2018	La gloriosa historia española del Juego de las Damas – Tomo I. 172 pages. Lulu Editors.	978-0-244-38353-4 Lulu Editors Hardcover
102	2018	La gloriosa historia española del Juego de las Damas – Tomo II. 148 pages. Lulu Editors.	978-0-244-08237-6 Lulu Editors Hardcover
104	2018	La gloriosa historia española del Juego de las Damas – Tomo III. 176 pages. Lulu Editors.	978-0-244-98564-6 Lulu Editors Hardcover
105	2018	La fabricación artesanal de papel en Negra (Blanca) Murcia. (Siglo XIII)	978-0-244-11700-9 Lulu Editors Hardcover
106	2018	La aldea bereber Aldarache en los siglos XI-XIII. El origen del Puerto de la Losilla, el Cabezo de la Cobertera y el pueblo Negra (Blanca) en el Valle de Ricote.	In Press
107	2018	Analysis of the Comedy and Tragicomedy of Calisto and Melibea. Lulu Editors. 131 pages. Lulu Editors.	978-0-244-41677-5 Lulu Editors Hardcover
108	2018	Diego de San Pedro and Juan de Flores: the pseudonyms of Lucena, the son of doctor Juan	978-0-244-72298-2 Lulu Editors Hardcover

		Ramírez de Lucena. Lulu Editors. 428 pages. Lulu Editors.	
109	2018	Dismantling the anonymous authors of the books attributed to the brothers Alfonso and Juan de Valdés. 239 pages. Lulu Editors.	978-0-244-26453-6 Lulu Editors
110	2018	Revelation of the true authors behind Villalon's books and manuscripts. 429 pages. Lulu Editors.	978-0-244-56448-3 Lulu Editors
111	2018	Doubt about the authorship of the work Asno de oro published in Seville around 1513. 225 pages. Lulu Editors.	978-1-792-03946-1 KDP Amazon
112	2018	Damas Españolas: Reglas y estrategia. Tomo I. 138 pages. Lulu Editors.	978-0-244-86526-9 Lulu Editors
113	2019	*El Lazarillo,* initiated by Lucena and finished by Bernardo de Quirós. 282 pages. Lulu Editors.	978-0-244-56495-7 Lulu Editors
114	2019	Damas Españolas: Direcciones para jugar bien. Tomo II. 150 pages. Lulu Editors.	978-0-244-56529-9 Lulu Editors
115	2019	Damas Españolas: Principios elementales y Golpes. Tomo III. 142 Pages. Lulu Editors	978-0-244-26573-1 Lulu Editors
116	2019	Damas Españolas: Concepto combinativo y Juego posicional. Tomo IV. 117 pages. Lulu Editors.	978-0-244-26590-8 Lulu Editors
117	2019	Een zwarte bladzijde in de geschiedenis van Murcia. Wetenswaardigheden over de gehuchten en	978-0-244-56569-5 Lulu Editors

		dorpen langs de vreemde route van de twee vermiste Nederlanders in de Spaanse deelstaat Murcia. 303 bladzijden. Lulu Editors	
118	2019	Damas Españolas: La partida. Tomo V. 130 páginas. Lulu Editors	978-0-244-86605-1 Lulu Editors
119	2019	Damas Españolas: Los problemas. Tomo VI. 114 páginas. Lulu Editors. Hardcover	978-0-244-26643-1 Lulu Editors
120	2020	Tradiciones y costumbres holandesas. Vida familiar, social y comercial. 312 pages. Lulu Editors.	978-0-244-56551-0 Lulu Editors
121	2020	Gonzalo Fernández de Oviedo (Lucena), the unknown son of the Embassador Juan Ramírez de Lucena and author of La Celestina. Volume I. 414 pages. Lulu Editors.	978-0-244-27298-2 Lulu Editors
122	2020	Gonzalo Fernández de Oviedo (Lucena), the unknown son of the Embassador Juan Ramírez de Lucena and author of La Celestina. Volume II. 422 pages. Lulu Editors.	978-0-244-87333-2 Lulu Editors
123	2020	Muslim History of the Region of Murcia (1229-1304). Volume III. 300 pages. Lulu Editors	In Press
124	2020	Juan de Sedeño and Fernando de Rojas	978-1-71686-700-2 Lulu Editors
125	2020	Gonzalo Fernández de Oviedo, the author of *Lazarillo* and *Viaje de*	978-1-71679-758-3 Lulu Editors

		Turquía	
126	2020	Testament of Fernando de Rojas. Pursuit of the missing writer	978-1-71680-426-7 Lulu Editors
127	2020	Gonzalo Fernández de Oviedo and Fernando de Rojas – the Authors of Repetición de Amores and Arte de Ajedrez. 265 pages. Lulu Editors.	978-1-71674-220-0 Lulu Editors
128	2020	Gonzalo Fernández de Oviedo and Continuations of La Celestina. 671 pages. Lulu Editors	978-1-71670-562-5 Lulu Editors
129	2020	My family tree. 53 pages. Lulu Editors	978-1-71668-665-8 Lulu Editors
130	2020	El Gran Capitán, obra escrita por Fernando de Rojas & Gonzalo Fernández de Oviedo 77 pages. Lulu Editors	978-1-71665-818-1 Lulu Editors
131	2020	Gonzalo Fernández de Oviedo y sus obras. Tomo I. 276 pages. Lulu Editors	978-1-71665-331-5 ©
132	2020	Analysing Literary Works in Fernando de Rojas' Will. Volume I. 719 pages. Lulu Editors	978-1-71665-894-5 ©
133	2020	Relatos blanqueños	In Press
134	2020	Draughts is more difficult than chess. El juego de damas es más difícil que el ajedrez. 97 pages. Lulu Editors	978-1- 716-43612-3 ©
135	2021	Discovering Blanca. 10 routes to discover its natural and cultural wealth. Authors: José Molina Ruíz, Mª Luz Tudela Serrano, Virginia Guillén Serrano, Govert Westerveld – 159 pages	978-1-716-37511-8

136	2021	Una idea de la vida en Blanca alrededor del año 1900. Authors: Ángel Ríos Martínez, Govert Westerveld – 148 pages Lulu Editors	978-1-716-27209-7
137	2021	Beautiful introductory forcing moves and hidden combinations. Years 1885 – 1933 256 pages – Lulu editors	978-1-716-17015-7
138	2021	Cambiando Blanca por Ricote alrededor del año 1900. 195 pages – Lulu Editors	978-1-716-55470-4
139	2021	Draughts dictionary English, Spanish, French, Arabic, Dutch 147 Pages. Lulu Editors	978-1-008-99182-8
140	2021	Tactics & Strategies of the World Champion (1895-1912) Isidore Weiss in Draughts 349 pages. Lulu Editors.	978-1-008-96582-9
141	2021	250 New Positions of the World Champion (1895-1912) Isidore Weiss in Draughts. 283 pages. Lulu Editors	978-1-008-96563-8
142	2021	Innovative Creativity of the World Champion (1895-1912) Isidore Weiss in Draughts. 333 pages. Lulu Editors	978-1-008-96561-4
143	2021	Las Tácticas & Estrategias del Campeón Mundial (1895-1912) Isidore Weiss en el Juego de Damas.	978-1-4717-9926-6
144	2021	250 Nuevas posiciones del Campeón Mundial (1895-1912) Isidore Weiss en el Juego de Damas.	978-1-7947-2194-4

145	2021	Creatividad Innovativa del Campeón Mundial (1895-1912) Isidore Weiss en el Juego de Damas.	978-1-7947-1992-7
146	2021	Tactique & Stratégie du Jeu de Dames par Isidore Weiss	978-1-291-77299-9
147	2021	250 Nouvelles positions dans le Jeu de Dames du champion du monde (1895-1912) Isidore Weiss.	978-1-7947-0355-1
148	2021	Créativité innovante dans le Jeu de Dames du champion du monde (1895-1912) Isidore Weiss.	978-1-7947-0052-9
149	2021	Tacktiek & Strategie van het Damspel door Isidore Weiss	978-1-7947-8747-6
150	2021	250 Nieuwe Damposities van de Wereldkampioen (1895-1912) Isidore Weiss	978-1-7947-2512-6
151	2021	Innovatieve Creativiteit van de Wereldkampioen (1895-1912) Isidore Weiss in de Damsport.	978-1-7947-1967-5
152	2021	Tattica & Strategia del Campione del Mondo (1895-1912) Isidore Weiss nel gioco della dama	978-1-387-60954-3
153	2021	250 Nuove Posizioni del Campione del Mondo (1895-1912) Isidore Weiss nel giocco della Dama	978-1-7947-7386-8
154	2021	Creatività innovadora del Campione del Mondo (1895-1912) Isidore Weiss nel giocco della Dama	978-1-7947-4069-3

155	2021	Taktik & Strategie des Weltmeisters (1895-1912) Isidore Weiss in Dame	978-1-387-92348-9
156	2021	250 Neue Positionen des Weltmeisters (1895-1912) Isidore Weiss in Dame	978-1-7947-1197-6
157	2021	Innovative Kreativität des Weltmeisters (1895-1912) Isidore Weiss in Dame.	978-1-7947-1068-9
158	2021	As táticas & Estratégias do Campeão Mundial (1895-1912) Isidore Weiss no Jogo de Damas	978-1-84799-808-8
159	2021	250 Novas Posições do Campeão Mundial (1895-1912) Isidore Weiss no Jogo de Damas	978-1-7947-3420-3
160	2021	Criatividade innovadora do Campeão Mundial (1895-1912) Isidore Weiss no Jogo de Damas	978-1-4717-7858-2
161	2021	Joseph Dentroux, le premier problèmiste le plus vieux deu monde	978-1-7948-0419-7
162	2021	Estrategia para la utilización integral y comercialización de algunos sub-productos de los citricos	978-1-7947-4227-7
163	2022	Enkele gegevens over de geschiedenis van het Fries dammen	978-1-716-02445-0
164	2022	Revelaciones sobre Blanca. Tomo II	978-1-716-01266-2
165	2022	Draughts héroes of the 100 squares (1850-1912). Letters A-H. Volume I	978-1-4583-8122-4
166	2022	Draughts Poems from France, Spain, Germany, Poland, The Netherlands,	978-1-4717-5248-3

		The United States, Sweden, Great Britain, and Russia.	
167	2022	Doctor Manuel Cárceles Sabater. Revolucionario en el Cantón de Cartagena, en la Cirugía y en el Juego de Damas	978-1-4716-4610-2
168	2022	Finales del juego de damas según Dr. Carlos Rodríguez Lafora. Breve biografía.	978-1-4710-7103-4
169	2022	Libro del Juego de Damas según un Canónigo del Sacromonte de la Ciudad de Granada	978-1-716-27209-7
170	2022	Tapas van weleer uit Blanca (Murcia); behorende tot de morisken streek Ricote dat Cervantes in 1615 beschreef in Don Quijote II	978-1-4710-4443-4
171	2022	Tapas of yesteryear from Blanca (Murcia); belonging to the Morish Ricote region that Cervantes described in Don Quijote II in 1615	978-1-4710-3976-8
172	2022	Hearty Appetite Eduardo Sánchez Molina Traductor: Govert Westerveld	978-1-4710-0610-4
173	2022	Gezonde Eetlust Eduardo Sánchez Molina Traductor: Govert Westerveld	978-1-4709-7871-6
174	2022	Libro de los autos para el recluta-miento de los soldados de milicia de Blanca (1635-1642)	Ebook, sin ISBN
175	2022	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de	DOI: 10.13140/RG.2.2.174

		padres blanqueños. Reconstrucción de «Flores y lágrimas»	24.28161
176	2023	El poeta blanqueño Antonio Molina González (1850-1919)	DOI: 10.13140/ RG.2.2.15582.72006
177	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqueños. «Ratos perdidos» Tomo II	DOI: 10.13140/ RG.2.2.13488.02569
178	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqueños. Historia de unos amores Tomo III	DOI: 10.13140/ RG.2.2.10434.04802
179	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqueños. Polémica charadística I Tomo IV	DOI: 10.13140/ RG.2.2.24871.62880
180	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqueños. Cuestión de Bombo Tomo V	DOI: 10.13140/ RG.2.2.32670.41283
181	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqueños. Polémica charadística II Tomo VI	DOI: 10.13140/ RG.2.2.32303.41127
182	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqueños. Polémica charadística III Tomo VII	DOI: 10.13140/ RG.2.2.27873.17768
183	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqueños. Mocedades Tomo VIII	DOI: 10.13140/ RG.2.2.25130.49606
184	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqueños. Fruta del tiempo Tomo	DOI: 10.13140/ RG.2.2.25372.97920

		IX	
185	2023	José Rodríguez López (1863-1890), el guardia civil poeta de Blanca (Murcia).	DOI: 10.13140/ RG.2.2.31140.14723
186	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Crónicas del Pasado. (1889-1911). Tomo I	
187	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Crónicas del Pasado (1912-1937). Tomo II	
188	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Desde España a Filipinas. Tomo III	
189	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Esbozos forenses. Tomo IV	
190	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Auras de arriba. Tomo V	
191	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Luciérnagas y Sensitivas. Tomo VI	
192	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Poemas 1889-1911 Tomo VII Con Manuel Enrique Gutiérrez Camacho	978-1-4467-3469-8
193	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Poemas 1912-1937. Tomo VIII Con Manuel Enrique Gutiérrez Camacho	978-1-4466-9079-6
194	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Testimonios sobre Tirso Camacho. Tomo IX Con Manuel Enrique Gutiérrez Camacho	
195	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Monólogos cient-ificos. Tomo X. Con	

		Manuel Enrique Gutiérrez Camacho	
196	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Poemas de Sevilla. Tomo XI. Por Manuel EnriqueGutiérrez Camacho	978-1-4461-9511-6
197	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Poemas de Sevilla Tomo XII. Por Manuel EnriqueGutiérrez Camacho	
198	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Regionalismo andaluz. Tomo XIII Con Manuel Enrique Gutiérrez Camacho	978-1-4467-5185-5
199	2023	Tirso Camacho (1870-1937). Joyas y Tradiciones Sevillanas. Tomo XVIII Con Manuel Enrique Gutiérrez Camacho	
200	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Los grandes maestros. Tomo XIX Con Manuel Enrique Gutiérrez Camacho	Pendiente
201	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Ingreso en la Academia. Tomo XVI Con Manuel Enrique Gutiérrez Camacho	978-1-4466-6929-7
202	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Academia de las Buenas Letras. Tomo XVII Con Manuel Enrique Gutiérrez Camacho	
203	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Premios. Tomo XIV Con Manuel	

		EnriqueGutiérrez Camacho	
204	2023	Tirso Camacho (1870-1937) Biografía de Tirso Camacho. Tomo XV Por Manuel Enrique Gutiérrez Camacho	
205	2023	Fitología y Dendrología en Blanca (Murcia)	978-1-4467-3821-4
206	2023	Juego de Damas Cognitivo Inglés Tomo I	978-1-4467-6681-1
207	2023	Juego de Damas Cognitivo Alemán Tomo I	978-1-4467-6650-7
208	2023	Juego de Damas Cognitivo Francés Tomo I	978-1-4467-6600-2
209	2023	Juego de Damas Cognitivo Español Tomo I	978-1-4467-6584-5
210	2023	Juego de Damas Cognitive Portugués Tomo I	978-1-4467-5340-8
211	2023	Juego de Damas Cognitivo Italiano Tomo I	978-1-4467-6465-7
212	2023	Juego de Damas Cognitivo Holandés Tomo I	978-1-4467-5320-0
213	2023	Juego de Damas Cognitivo Ruso Tomo I	ebook
214	2023	Juego de Damas Cognitivo Árabe Tomo I	ebook
215	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqueños. Muestras sin valor Tomo X	978-1-4466-4549-9
216	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqueños. En Serio y Broma	978-1-4466-4633-5

		Tomo XI	
217	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqueños. Hojarasca - Tomo XII	978-1-4466-4492-8
218	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqueños. De Militar y Paisano Tomo XIII	
219	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqueños. Varios Tomo XIV	
220	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqueños. Poemas desconocidos Tomo XV	
221	2023	Carlos Cano y Cathalan Tomo XVI.	
222	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqeños. Biografías - Tomo XVII	
223	2023	Carlos Cano y Núñez (1846-1922). Poeta de padres blanqueños. Balart – Tomo XVIII	
224	2023	La chute d'un peuple	978-1-4467-2175-9
225	2023	La caída de un pueblo	978-1-4467-2201-5
226	2023	De val van een volk	978-1-4467-2204-6
227	2023	Der Untergang eines Volkes	978-1-4467-2169-8
228	2023	The Fall of a People	978-1-4467-2196-4
229	2023	Cognitivo polaco Volumen I	978-1-4466-6352-3
230	2023	Juego de Damas Cognitivo Holandés Tomo II	Private
231	2023	Cognitivo inglés Volumen II	978-1-4466-6289-2

232	2023	Cognitivo alemán Volumen II	
233	2023	Cognitivo francés Volumen II	
234	2023	Cognitivo español Volumen II	
235	2023	Cognitivo portugués Volumen II	
236	2023	Cognitivo italiano Volumen II	
237	2023	Cognitivo ruso Volumen II	
238	2023	Cognitivo árabe Volumen II	
239	2023	Cognitivo polaco Volumen II	
240	2023	Alfredo Trigueros Candel (1884-1959). Crónica del pasado. Tomo I Ángel Ríos Martínez, Ángel Cano Molina y Govert Westerveld.	ebook
241	2023	Alfredo Trigueros Candel (1884-1959). Poemas. Tomo II. Ángel Ríos Martínez, Ángel Cano Molina y Govert Westerveld.	ebook
242	2023	Alfredo Trigueros Candel (1884-1959). El Conde de Lavapiés. Tomo III Ángel Ríos Martínez, Ángel Cano Molina y Govert Westerveld.	ebook
243	2023	Alfredo Trigueros Candel (1884-1959). Sangre Azul. Tomo IV. Ángel Ríos Martínez, Ángel Cano Molina y Govert Westerveld.	ebook
244	2023	Alfredo Trigueros Candel (1884-1959). El	ebook

		Anónimo. Tomo V Ángel Ríos Martínez, Ángel Cano Molina y Govert Westerveld.	
245	2023	Alfredo Trigueros Candel (1884-1959). El Fin de una Leyenda. Tomo VI Ángel Ríos Martínez, Ángel Cano Molina y Govert Westerveld.	ebook
246	2023	Alfredo Trigueros Candel (1884-1959). La Modelo. Tomo VII. Ángel Ríos Martínez, Ángel Cano Molina y Govert Westerveld.	Ebook
247	2023	Alfredo Trigueros Candel (1884-1959). Los Pintores. Tomo VIII. Ángel Ríos Martínez, Ángel Cano Molina y Govert Westerveld.	
248	2023	Alfredo Trigueros Candel (1884-1959). Lidia y Don Roque. Tomo IX. Ángel Ríos Martínez, Ángel Cano Molina y Govert Westerveld.	
249	2023	Instantes Inmortalizados: Poemas de María de Yarmouth (c. 1862 – 1892)	
250	2024	Alfredo Trigueros Candel (1884-1959). La Aldea. Tomo X. Ángel Ríos Martínez, Ángel Cano Molina y Govert Westerveld.	
251	2024	Antonio Molina González 2ª edición Govert Westerveld Ángel Ríos Martínez	

252	2024	Alfredo Trigueros Candel (1884-1959). De Telón adentro. Tomo X Ángel Ríos Martínez, Ángel Cano Molina y Govert Westerveld.	
253	2024	La Voz de Panocho, Tomo I	
254	2024	La Voz de Panocho, Tomo II	
255	2024	La Voz de Panocho, Tomo III	
256	2024	La Voz de Panocho, Tomo IV	
257	2024	La Voz de Panocho, Tomo V Miguel Rubio Arroniz Documentos	
258	2024	Alfredo Trigueros Candel (1884-1959). Esclavos del odio. Tomo XII. Ángel Ríos Martínez, Ángel Cano Molina y Govert Westerveld.	
259	2024	Cor Westerveld Deel I	Private use
260	2024	Antonio Molina González Cristianos consejos Ángel Ríos Martínez Govert Westerveld	
261	2024	La Voz de Panocho. Tomo VI. El escritor de costumbres murcianas: Diego Espinosa y Carrillo (1824-1875)	
262	2024	El antiguo nombre árabe de Blanca (Murcia).	
263	2024	La Voz de Panocho. Raíces de una Tradición: El Entierro de la Sardina	

		en Murcia, 1851-1879. Tomo VII.	
264	2024	Expulsión y Repoblación (1610-1613). El informe del Padre Pereda. Estudio, compilación y notas de GW.	
265	2024	Expulsie en Herbevolking (1610-1613). Het verslag van Pater Pereda. Studie, compilatie en notities van GW.	
266	2024	Expulsion and Repopulation (1610-1613). The Report of Father Pereda. Study, Compilation, and Notes by GW.	
267		Vertreibung und Wiederbesiedlung (1610-1613). Der Bericht von Pater Pereda. Studie, Zusammenstellung und Anmerkungen von GW.	
268		Expulsion et Répopulation (1610-1613). Le rapport du Père Pereda. Étude, compilation et notes de GW.	
269	2025	Ibn Al-Abbär (1199-1262) Al-Hulla al-Siyara Introducción al Legado árabe de mi Paisano Reinhart Dozy	978-1-300-64801-7
270	2025	La Cuna de la Revuelta de Ibn Hud: El Castillo de la Peña Negra (Al-Sujur) en Blanca	978-1-300-64795-9
271	2025	Budd al ‘arif	Ebook
272	2025	La Huerta Blanqueña:	Ebook

		una fuente oculta de compuestos activos curativos.	
273	2025	El Misterio de la Verdad en la Naturaleza	Ebook
274	2025	El Origen de los Apellidos blanqueños (1555-1654).	Ebook
275	2025	Filosofische Natuurpoëzie Dutch - español	Ebook
276	2025	La Voz de Panocho. Ramón Baquero López (1814-1854) Tomo VIII	Ebook
277	2025	Hun kruis was hun handtekening Gedichten (Poesía) Dutch	Ebook
278	2025	In de Schaduw van de Sinaasappelboom: De Poezië van Ibn Zaydün Dutch	Ebook
279	2025	Levenshof in de Schaduw der Tijd Gedichten (Poesía) Dutch - español	Ebook
280	2025	Entre Dos Fuegos: El Castillo de Negra y la Invasión Aragonesa de Murcia. (2096-1304)	Ebook
281	2025	Waar de Rivier Zingt. Poëzie uit het Hart van Blanca. Dutch-español	Ebook
282	2025	Versterking van Onder-nemend denken via Dammen & Schaken: 30 Belangrijke Cognitieve Verbindingen. Deel III. Dutch	Ebook
283	2025	De Schittering van Al-Andalus: Vrouwelijke Schoonheid in Vroege	Ebook

		Islamitische Poëzie. Dutch	
284	2025	Enhancing Business Think-ing Through Checkers & Chess: 30 Key Cognitive Connections. Volume III	Ebook
285	2025	Renforcer l'Esprit d'Entreprise par le Jeu de Dames et d'Échecs: 30 Connexions cognitives clés. Volume III.	Ebook
286	2025	Stärkung des unternehmer-ischen Denkens durch Dame und Schach: 30 wichtige kognitive Verknüpfungen. Band III.	Ebook
287	2025	Ibn Zaydün: Poëtisch Erfgoed en Nieuwe Inzichten.	Ebook

Ce fut un grand privilège de suivre de près les réalisations de mon ami d'enfance, Harm Wiersma. Plus tard, nos chemins se sont croisés à nouveau, cette fois en Espagne. Wiersma, six fois champion du monde, est un exemple frappant de ce qui peut être accompli grâce aux qualités que le jeu de dames confère : dans les affaires, en politique, dans le monde universitaire et dans les carrières sociales. À cet égard, il surpasse Ton Sijbrands, qui s'est exclusivement concentré sur le jeu lui-même.

Wiersma a combiné le talent d'un joueur de haut niveau avec l'esprit d'entreprise et a même occupé un siège au parlement néerlandais pour un parti politique. Lors de nos conversations, le mot "drive" – qu'il considérait lui-même comme sa propre force motrice – est toujours revenu.

Ce troisième volume vise à éclairer les qualités développées par le jeu de dames – des qualités qui sont d'une grande valeur dans la vie sociale. Tant Wiersma que le soussigné ont su exploiter ces qualités dans leur carrière respective. Lors de l'examen de ces attributs, il sera donc régulièrement fait référence à Wiersma. Espérons que ce livre sera une source d'inspiration pour les jeunes joueurs de dames et d'échecs.